

Вне ПОКОЛЕНИЙ

новые правила
работы и жизни

Мауро Гильен



альпина **PRO**

18+

Сандре, Даниэле и Андреа посвящается

MAURO F. GUILLÉN

THE PERENNIALS

The Megatrends Creating
a Postgenerational Society



ST. MARTIN'S PRESS
NEW YORK

МАУРО ГИЛЬЕН

ВНЕ ПОКОЛЕНИЙ

Новые правила
работы и жизни

альпина **PRO**



Москва
2024


Primavera
КЛУБНЫЙ ГОРОД НА РЕКЕ

УДК 316.35
ББК 60.542.11
Г47

Издано при содействии АО «Частные
Активы» и ООО СЗ «Стадион "Спартак"».

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms, Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Переводчик, редактор Камилл Ахметов

Гильен М.

Г47 Вне поколений : Новые правила работы и жизни / Мауро Гильен ; Пер. с англ. — М. : Альпина ПРО, 2024. — 232 с.

ISBN 978-5-206-00362-8

Ускоряющиеся мегатенденции современного мира — увеличение продолжительности жизни, развитие технологий и т.д. — меняют жизнь в том виде, в котором мы ее знаем. В книге «Вне поколений. Новые правила работы и жизни» Мауро Гильен, автор бестселлера «2030. Как современные тренды влияют друг на друга и на наше будущее», рассказывает о масштабных изменениях в обществе, вызванных демографическими и технологическими преобразованиями. Гильен утверждает, что такие термины, как «бумеры», «поколение X», «миллениалы» и «поколение Z», давно устарели и сейчас используются лишь для того, чтобы искусственно разделить людей на жесткие категории и тем самым мешать им полностью раскрыть потенциал. Новая рабочая сила нового поколения — автор называет их «многолетники» — люди, не противопоставленные друг другу ни по возрасту, ни по опыту, — освободит общество от ограничений последовательной модели жизни и уравнивает условия игры, благодаря чему каждый человек получит шанс прожить полноценную жизнь. Также Гильен рассказывает, как новая поколенческая революция повлияет на молодежь, которая только-только начинает трудиться, и на тех людей, кто живет и работает дольше. Автор называет конкретные культурные, организационные и политические изменения, приняв которые, мы наконец сменим шаблон и вступим в эру инноваций, основанных на опыте многопоколенного общества.

УДК 316.35
ББК 60.542.11

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

Copyright © 2023 by Mauro F. Guillén. All rights reserved.

ISBN 978-5-206-00362-8 (рус.)
ISBN 978-1-250-28134-0 (англ.)

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина ПРО», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ · 9

«МНОГОЛЕТНИКИ» И НОВАЯ ПОКОЛЕНЧЕСКАЯ
РЕВОЛЮЦИЯ В ЦИФРАХ · 11

ВВЕДЕНИЕ · 13

1. ЧЕТЫРЕ СТАНЦИИ ЖИЗНИ · 21

2. ДОЛГОЛЕТИЕ И ЗДОРОВЬЕ · 41

3. ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ НУКЛЕАРНОЙ СЕМЬИ · 62

4. БУНТАРИ БЕЗ ПРИЧИНЫ? · 79

5. ТРИ КАРЬЕРЫ ЗА ОДНУ ЖИЗНЬ · 101

6. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ВЫХОДА НА ПЕНСИЮ · 120

7. НАСЛЕДОВАНИЕ В 100 ЛЕТ · 138

8. ПОДЛИННОЕ ОСВОБОЖДЕНИЕ ЖЕНЩИН · 156

9. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК
ДЛЯ НЕСКОЛЬКИХ ПОКОЛЕНИЙ · 173

10. НА ПУТИ К НАСТОЯЩЕМУ
МНОГОПОКОЛЕННОМУ ОБЩЕСТВУ · 192

БЛАГОДАРНОСТИ · 210

ПРИМЕЧАНИЯ · 212



Primavera

КЛУБНЫЙ ГОРОД НА РЕКЕ



АРХИТЕКТУРА
ВНЕ ПОКОЛЕНИЙ

PRIMAVERA.MOSCOW



ВСТУПЛЕНИЕ

Наш мир стремительно меняется, таких темпов развития технологий мы еще не видели, и, вероятно, это не предел. Но если одни технологии приходят на смену другим, то наши стереотипы, предубеждения и предрассудки остаются с нами: они проникли в систему образования, в систему социальных институтов и власти. И пришло время менять не только технологии, но и систему взглядов, становиться более гибкими и мобильными.

Профессор экономики Школы бизнеса Уортона при Пенсильванском университете и автор бестселлера «2030. Как современные тренды влияют друг на друга и на наше будущее» Мауро Гильен в своей новой книге, опираясь на многочисленные факты и социологические исследования, описывает процессы, происходящие в современном обществе, и их влияние на все сферы жизни, от системы образования до работы супермаркетов.

По мнению Мауро Гильена, границы между поколениями должны быть размыты и произвольны: трудно игнорировать тот факт, что возраст стал просто возрастом, а не индикатором принадлежности к той или иной группе. К примеру, уже сейчас в университетах многих стран можно встретить среди студентов людей самого разного возраста, а благодаря возможностям онлайн-образования обучение стало доступным не только для тех, кто может посещать

очные занятия с 9:00, но и для тех, кто может обучаться только онлайн по ненормированному графику.

В книге «Вне поколений. Новые правила работы и жизни» Гильен стремится разрушить наши стереотипы относительно последовательной модели жизни, где время для детства, юности, взрослости и старости ограничено и предопределено. Он доказывает, что в любом возрасте каждый житель Земли может раскрыть свой потенциал. В будущем у нас не будет одной карьеры или одной профессии, мы сможем менять их в течение жизни и быть востребованными на протяжении многих лет, в зависимости от своих потребностей и амбиций.

Примечательно, что развитие новых технологий приводит к тому, что знания сейчас устаревают быстрее, чем проходит обучение новых специалистов, поэтому система образования должна стремиться к гибкости и регулярному обновлению данных, чтобы быть актуальной. А мы в свою очередь должны привыкнуть к мысли, что у нас больше нет возможности остановиться в своем профессиональном обучении, мы должны *научиться учиться*. И те, кто обладает этим супернавыком, будут наиболее успешными в самореализации.

Мауро Гильен приводит интересную мысль, что будущее принадлежит людям самых разных возрастов, поэтому бизнес должен обратить внимание на это и пересмотреть свое отношение к таргетированию аудитории и построению рекламных кампаний, а также уделить особое внимание тому, чтобы в компаниях работали бок о бок представители разных поколений. Такая синергия способна увеличить потенциал бизнеса и привести к успешной реализации поставленных корпоративных целей.

Я убежден, что новую книгу Мауро Гильена стоит прочитать каждому — независимо от возраста, занимаемой должности, профессии или сферы деятельности. Благодаря ей вы по-другому посмотрите на привычные всем нам вещи и сможете реалистично оценивать не только те возможности, которые открывает современный мир, но и угрозы, которые остаются скрытыми.

Леонид Арнольдович Федун

«МНОГОЛЕТНИКИ»^{*} И НОВАЯ ПОКОЛЕНЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В ЦИФРАХ

Продолжительность жизни растет — и все больше поколений одновременно оказывается «здесь и сейчас». Разные поколения учатся, работают, живут и пользуются ресурсами вместе — это меняет экономику и технологии. Старая модель жизни от школы до пенсии, в которой выделяются беби-бумеры, миллениалы и т. д., с ее избитыми представлениями о том, как эти группы ведут себя в жизни, уходит в прошлое. Начинается революция — и оказывается, что у нас есть множество способов гибко адаптироваться к изменениям и непредвиденным событиям. Это новая поколенческая революция — ее совершают люди, которых можно назвать «многолетники».

^{*} Perennials — термин, который автор книги использует вслед за американской предпринимательницей Джинной Пелл для обозначения сообщества людей разных возрастов, социального происхождения и типов, успешно устанавливающих связи друг с другом и с окружающим миром; еще не получил широкого применения в англоязычной среде и, как следствие, не приобрел устойчивого и сохраняющего смысл перевода на русский язык. В этом издании используется его буквальный перевод — «многолетники». — *Прим. ред.*

Главное — это не десятилетие, когда родились эти люди, а то, как они работают, учатся и общаются¹.

32 года: средняя продолжительность жизни американцев, родившихся начиная с 1900 г., выросла с 46 до 78 лет.

19–25 лет: такова ожидаемая продолжительность предстоящей жизни для американцев, европейцев, латиноамериканцев и азиатов в возрасте 60 лет.

13–17 лет: ожидаемая продолжительность здоровой жизни после 60 лет при хорошем здоровье.

8: столько поколений сегодня одновременно живет в мире.

18%: доля американских домохозяйств, представляющих собой нуклеарную семью, то есть семью с двумя родителями и хотя бы одним ребенком в возрасте до 18 лет по состоянию на 2021 г. В 1970 г. этот показатель составлял 40%.

Тоже 18%: доля американских домохозяйств, в которых проживают три и более поколений по состоянию на 2021 г. В 1971 г. этот показатель составлял 7%.

10–15%: самая высокая доля людей в возрасте 30 лет и старше, получающих традиционное послесреднее образование, по странам.

30–35%: самая высокая доля людей в возрасте 30 лет и старше, обучающихся на цифровых платформах, по странам.

46%: руководители международных компаний, заинтересованные в потенциальных преимуществах рабочей силы, представленной разными поколениями.

37–38%: доля представителей поколения Z и миллениалов в Великобритании, которые говорят, что на их выбор бренда родители или опекуны влияют больше, чем знаменитости и лидеры мнений в социальных сетях.

ВВЕДЕНИЕ

BMW — один из самых узнаваемых брендов в мире, ему принадлежит лозунг The Ultimate Driving Machine — «Автомобиль — для водителя». Если компанию Ford прославила конвейерная лента, а компанию Toyota — методы коллективной работы, немецкая компания сделала себе имя техническими прорывами. За годы своего существования легендарная инженерная мысль BMW создала такие инновации, как гидравлическая вилка передней подвески мотоцикла для амортизации удара, культовый восьмицилиндровый двигатель, антиблокировочная система колес с электронным управлением и первый «полноценный чистокровный» электромобиль. Однако в наши дни BMW¹ привлекает внимание как первопроходец в деле создания рабочей среды для представителей разных поколений. Сегодня в BMW трудятся пять поколений — и каждое привносит в работу свои уникальные навыки и взгляды. Заводы BMW перепроектированы таким образом, чтобы разные поколения работников чувствовали себя комфортно, работая вместе, — это повышает и производительность труда, и удовлетворенность работой.

Головной завод BMW расположен к северу от Мюнхена, столицы Баварии. «На этом предприятии работает около 8000 сотрудников из более чем 50 стран, 850 из которых — стажеры, — говорится на сайте компании. — Ежедневно здесь производится около тысячи автомобилей и около

2000 двигателей, завод тесно интегрирован в глобальную производственную сеть концерна».

На первый взгляд кажется, что рабочая среда, в которой сталкиваются представители разных поколений², обречена порождать культурное непонимание, трения и конфликты. Многие считают, что представителей разных поколений мотивируют разные аспекты работы — для одних это удовлетворенность работой, для других — деньги, для третьих — льготы. Кроме того, разные возрасты по-разному относятся к технологиям — более молодые поколения предпочитают общаться с помощью текстовых и видеосообщений, более старшие предпочитают личное общение. Именно поэтому многие компании, среди которых была и BMW, раньше избегали поколенческого разнообразия в цехах и офисах. Однако совместная работа разных поколений имеет свои преимущества. В BMW обнаружили, что более зрелые работники могут постепенно утрачивать быстроту мышления и скорость, но их опыт позволяет им использовать другие ресурсы для решения проблем.

Интересно, что производительность труда не зависит напрямую от возраста. Исследователи из Университета штата Огайо были ошеломлены, обнаружив, что первый пик креативности приходится на возраст 20 лет, а следующий — на 50 лет. Как выяснилось, причина заключается в том, что в начале трудовой жизни люди полагаются только на когнитивные способности, но по мере замедления мозговой деятельности они учатся использовать свой опыт, чтобы компенсировать этот негативный процесс³. У каждого возраста свои способности — и BMW объединяет разные поколения в одной рабочей среде. Так обнаруживается, что разновозрастные рабочие группы обеспечивают необходимую скорость работы с меньшим количеством ошибок. «В команде, состоящей из представителей разных поколений, люди по-разному смотрят на проект и на проблемы, — утверждает Хелен Деннис, специалист по этой теме. — Чем больше у вас мыслей, тем больше у вас преимуществ для достижения цели».

Все это расшатывает традиционные представления об особенностях разных возрастов и о том, что можно делать и чего добиваться в разные периоды жизни. Люди часто говорят: «Я слишком молод для этой работы» или «Я слишком стар для новой профессии». Когда в 1880-х появилось всеобщее школьное образование и пенсия по старости, жизнь существенно упростилась: младенчество, подрастание, игры, школа, колледж, работа — и, не успев оглянуться, мы оказывались на пенсии. Эту линейную схему мы считали моделью насыщенной и правильной жизни, надеясь, что наши дети и внуки успешно повторяют тот же путь.

Так наша жизнь стала поэтапной. Я называю это *последовательной моделью жизни*. Уже 150 лет все поколения во всем мире, от Японии до США и от Скандинавии до Южной Африки, должны жить по одним и тем же правилам. Шли войны, появлялись и исчезали империи, женщины получили право голоса, мы ступили на Луну и отправили роботы-вездеходы на Марс. Но мы продолжали жить по-старому — одно поколение за другим — в бесконечном повторении.

Такое положение вещей уходит в прошлое, поскольку демография необратимо меняется.

Ни для кого не секрет, что сейчас мы живем гораздо дольше, чем раньше. В 1900 г. средняя продолжительность жизни в США составляла 46 лет, в 2022 г. — 78 лет, а через два десятилетия, с учетом последствий пандемии коронавируса, она достигнет 83 лет. Американцы, дожившие до 60 лет, могут рассчитывать прожить в среднем еще 23 года — это значительно больше, чем 10 лет, остававшиеся на их долю в 1900 г. Выглядит как еще одна жизнь! Западноевропейцам повезло еще больше: их ожидаемая продолжительность предстоящей жизни в возрасте 60 лет составляет 25 лет. Азиатам отпущено в среднем еще 20 дополнительных лет, и даже в Африке, где дела в этом смысле не блещут, данный показатель составляет целых 16 лет. И мы не просто дольше живем — у нас гораздо больше «запас здоровья» — ожидаемая продолжительность здоровой жизни. Сегодня 70-летний человек может вести такой же активный образ жизни, как два поколения назад 60-летний.

Понятия «старый» и «молодой» менялись по мере увеличения продолжительности жизни и продолжительности здоровой жизни. В 1875 г. британский закон о дружеских обществах определял «пожилой возраст» как возраст старше 50 лет. «Сорок — старость молодости; пятьдесят — молодость старости», — считал Виктор Гюго, который был «старым» человеком на протяжении 40% своей жизни, поскольку умер в 1885 г. в возрасте 83 лет. После Второй мировой войны возраст 60 лет стали считать границей между молодостью и старостью. Но сегодня даже эксперты не знают, где на самом деле нужно проводить эту границу. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) в своих статистических отчетах колеблется между 60 и 65 годами, а Всемирный экономический форум (ВЭФ) и вовсе называет «старостью» возраст, при котором продолжительность предстоящей жизни составляет 15 лет⁴. В таком случае в США этот рубеж сегодня составляет 69 лет — почти на 20 лет позже, чем по оценке Гюго.

Правда, не все в тенденции к увеличению продолжительности жизни выглядит радужно. Молодые поколения, которые платят налоги, недовольны

теми, кто выходит на пенсию и пользуется медицинскими и пенсионными льготами. Многие испытывают трудности в переходные периоды — в подростковом возрасте, во время кризиса среднего возраста или в условиях пенсионного одиночества. Кого-то выбивают из седла жизненные трудности, связанные с подростковой беременностью, отчислением из школы, семейной трагедией, разводом или злоупотреблением алкоголем. Не секрет, что многим матерям сложно совмещать семью и работу, и многим из них далеко до справедливых условий карьерного роста и оплаты труда. Сегодня мы дольше живем и сохраняем здоровье, но из-за головокружительных технологических изменений наше образование устаревает гораздо быстрее, чем в прошлом, а значит, уходит в прошлое эпоха, когда можно было получить образование в молодости и в течение всей карьеры пользоваться полученными знаниями.

Не пора ли начать относиться к жизни иначе?

Последовательная модель жизни вовсе не предопределена природой. Это социально-политический конструкт, построенный на идеях патриархата и бюрократии, которые классифицируют людей по возрастным группам и ролям. Моя книга — о том, что увеличение продолжительности жизни и улучшение физической и умственной формы в сочетании с устареванием наших знаний из-за быстрого развития технологий коренным образом меняет динамику *всего* жизненного пути. И то, как мы проводим детство, и то, как разные поколения совместно живут, учатся, работают и потребляют, теперь будет выглядеть совершенно иначе. Позвольте мне назвать эти масштабные преобразования *поколенческой революцией*, которая коренным образом изменит жизнь людей, компаний, экономик и всего мира. Мы становимся свидетелями распространения «многолетников» — Джина Пелл, серийный предприниматель, понимает под этим термином «неувядающую группу людей всех возрастов, слоев и типов, которые преодолевают стереотипы и устанавливают связи друг с другом и с окружающим миром... и к которым нельзя приклеить ярлык определенного поколения».

«Революции не создаются; они наступают, — говорил американский аболиционист Уэнделл Филлипс. — Революция растет естественно, как дуб. Она приходит из прошлого. Ее основания всегда очень старые». И действительно, революционный взлет «многолетников» — результат давних тенденций. В недалеком прошлом в мире сосуществовало не более четырех-пяти поколений людей, но теперь на планете одновременно проживают восемь поколений. В США к этим восьми поколениям относят поколение «альфа»

(родившиеся в 2013 г. и позже), поколение Z (1995–2012), миллениалов (1980–1994), поколение X (1975–1985), поколение спада рождаемости (1965–1979), беби-бумеров (1946–1964), «молчаливое» поколение (1925–1945) и «великое» поколение (1910–1924). В Японии, Китае и Европе, где старение населения* идет быстрее, чем в США, сосуществуют уже девять поколений. Продолжительность жизни продолжает расти, так что к середине века у нас будет насчитываться девять или десять поколений. Смогут ли ужиться разные поколения — или они обречены спорить о том, кто должен платить за те или иные услуги и блага? Как молодые поколения будут относиться к уплате налогов на финансирование систем здравоохранения и пенсионного обеспечения своих родителей, бабушек и дедушек, прабабушек и прадедушек? Можем ли мы принять многолетний образ мышления, чтобы преодолеть эти трудности, — и если да, то каким он должен быть, этот образ мышления?

На самом деле увеличение продолжительности жизни выгодно не только пенсионерам, но всем людям на всех этапах жизни. У молодежи будет больше возможностей и пространства для маневра, чтобы менять курс, брать паузу и заново строить свою жизнь в любом возрасте — но для этого правительства, компании и другие институты должны отойти от последовательной модели жизни. Людям необходимо освободиться от тирании занятий, «соответствующих возрасту». Став «многолетниками», люди смогут заниматься не одной карьерой, профессией или специальностью, а несколькими, находя в каждой из них способы самореализации. Наконец, молодежь сможет планировать и принимать решения на несколько переходов в своей жизни, а не только на переходы от учебы к работе и от работы к пенсии.

Неочевидная идея этой книги заключается в том, что чем больше десятилетий жизни у человека впереди, тем важнее для него свобода маневра — а не «судьбоносные решения». В обществе «многолетников», состоящем из нескольких поколений, подросткам не нужно будет ломать голову над тем, какое выбрать образование и какую работу, — бóльшая продолжительность жизни предоставит массу возможностей для корректировки курса, приобретения новых навыков и смены профессии — в зависимости от того, как сложатся обстоятельства.

В таком мире нам не придется принимать необратимые судьбоносные решения на всю жизнь — мы сможем участвовать в самых различных

* То есть увеличение численности пожилого населения (60 лет и старше) и уменьшение числа детей (до 14 лет включительно) в общей численности населения страны. — *Прим. пер.*

активностях, рассчитанных на несколько поколений, и использовать более широкий спектр возможностей. Мы сможем возвращаться к учебе, не загоняя себя в рамки устоявшихся категорий: «молодой-старый», «активный-неактивный», «полный-неполный рабочий день» и т. д. Технологии заставляют устаревать наши знания и опыт — и они же позволяют использовать более гибкие и итеративные способы обучения и работы. Мы больше не должны идти по проторенной дорожке, придуманной для нас в конце XIX в., когда началась масштабная индустриализация и появилось массовое школьное образование. Фактически мы будем жить несколькими разными жизнями, постоянно взаимодействуя с людьми разных поколений в обществе, которое больше не будет ограничено ни возрастом, ни расстоянием, учитывая широкое распространение цифровых платформ для удаленной работы и обучения. Люди, компании и правительства, которые осознают этот потенциал, вступают в новую эру многопоколенного общества. Они смогут жить, учиться, работать и пользоваться ресурсами, отбросив старые ограничения, в новом мире возможностей, доступных для всех возрастов.

Я решил написать эту книгу во время пандемии коронавируса. Из своего дома в Филадельфии я читал онлайн-лекции, основанные на идеях моей последней книги «2030. Как современные тренды влияют друг на друга и на наше будущее»*, которая вышла в августе 2020 г. В этих виртуальных лекциях я делился своими мыслями и рассуждениями с руководителями предприятий, финансовыми аналитиками, рекрутерами, правительственными чиновниками, директорами школ, владельцами независимых книжных магазинов, членами читательских клубов, старшеклассниками, учредителями газет, пенсионерами, медицинскими работниками и многими другими. Я рассказывал им о достоинствах нестандартного мышления и умения связывать воедино факты, события и обстоятельства. И вскоре я понял, что, когда я писал «2030», я еще сам не до конца сознавал, как сочетание демографии и технологий разрушит последовательную модель жизни, которую нам навязали в конце XIX в.

Во время одного из вебинаров я понял то, что стало основополагающей идеей данной книги. Моя аудитория состояла из топ-менеджеров самых известных американских зоопарков и океанариумов. Пока я говорил, меня осенило, что зоопарки должны учитывать существование нескольких

* Гильен М. 2030: Как современные тренды влияют друг на друга и на наше будущее. — М.: Альпина Паблишер, 2024.

поколений. Бабушки и дедушки водят в зоопарки своих внуков, родители — детей, но промежуточным поколениям такое неинтересно. Чтобы расширить свою аудиторию, зоопарки должны привлекать подростков, бездетных взрослых и тех взрослых, чьи дети уже выросли. Для этого зоопарки должны проводить специальные мероприятия, создавать экспозиции с видеоиграми, виртуальной реальностью и метавселенными.

На самом деле все это относится не только к зоопаркам. Любые организации должны использовать все имеющиеся в их распоряжении инструменты, чтобы разом поражать воображение людей, находящихся на разных этапах жизни.

Теперь, пересматривая свой образ жизни, обучения, работы и потребления, мы должны думать о «многолетниках» разных поколений. Пандемия открыла нам глаза на возможности, трудности и ограничения удаленного обучения и удаленной работы. Она выявила нашу уязвимость по сравнению с роботами и интеллектуальными машинами. Она усугубила неравенство по признаку расы и пола. Все это убедительно напомнило нам, что ничто не вечно. Я хочу призвать вас взглянуть на обучение, работу и потребление по-новому — чтобы мы как люди и организации смогли осваивать новые горизонты и расширять границы того, что мы можем делать и чего добиваться в течение всей своей жизни. Эта книга адресована родителям и детям, женщинам и мужчинам, работникам и менеджерам по персоналу, будущим и сегодняшним пенсионерам, семьям и консультантам по вопросам благосостояния, потребителям и маркетологам. Изменения в динамике развития общества, состоящего из нескольких поколений, коснутся всех.

В последующих главах я отправлюсь в кругосветное путешествие по Восточной и Южной Азии, России, Ближнему Востоку, Африке, Европе и Америке. Я буду ссылаться на многие романы, фильмы, телесериалы и обычных людей, чтобы понять, насколько распространенной в нашей культуре и обществе стала последовательная модель жизни. Я выявлю основные проблемы и трудности, к которым привел последовательный способ организации нашей жизни — и как это отразилось на различных группах общества. Я также расскажу вам об изменениях тенденций в жизни, обучении, работе, выходе на пенсию, наследовании и потреблении, вызванных поколенческой революцией и появлением «многолетников».

Проблемы, связанные с последовательной моделью жизни, не решишь взмахом волшебной палочки. Мышление «многолетников» — подход к решению, а не само решение. Это метод, позволяющий нам осознать, что

ВНЕ ПОКОЛЕНИЙ

последовательная модель жизни слишком дорого нам обходится, поскольку оставляет многих людей на обочине. Мой подход позволяет оспорить устаревшие представления, чтобы воспользоваться новыми возможностями, открывающимися в наш технологический век. Правительства, компании, учебные заведения и другие организации можно убедить в необходимости экспериментов с новыми моделями жизни, обучения, работы и потребления, использующими преимущества общества «многолетников». Я надеюсь, что этот метод поможет разработать новые, яркие подходы к жизни, чтобы мы могли полностью раскрывать свой потенциал.

ЧЕТЫРЕ СТАНЦИИ ЖИЗНИ

Наши жизни — это ручьи,
Которые впадают в море,
Море по имени Смерть.

Хорхе Манрике (1440–1479),
«Стансы на смерть отца»

Шел 1881 год. Отто фон Бисмарк, «железный канцлер», шаг за шагом превращал объединенную Германию в экономическую и геополитическую державу. Страна располагала огромными запасами угля и железной руды, многочисленным населением, финансовым капиталом, динамично развивающейся университетской системой и множеством изобретателей и предпринимателей, которым предстояло явить миру двигатель внутреннего сгорания, химические красители, аспирин и рентгеновский аппарат. Но Бисмарк опасался растущего и воинствующего социалистического рабочего движения, заряженного революционными идеалами таких политических агитаторов, как Карл Маркс и Фридрих Энгельс, которые жаждали открыть глаза обществу на ужасные условия труда на «сатанинских мельницах» — фабриках второй промышленной революции. И Бисмарк сделал опережающий

маневр — он выступил с инициативой гарантированного пенсионного дохода после 70 лет. Расчетливый политик, он понимал, что средняя продолжительность жизни в то время не превышала 50 лет. В письме немецкому парламенту кайзер Вильгельм I написал от имени своего канцлера, что «те, кто нетрудоспособен по возрасту и инвалидности, имеют обоснованное право на заботу со стороны государства». Первая в мире государственная пенсионная система появилась в 1889 г. Гамбит сработал: революции не случилось.

Идея создания национальной пенсионной системы для всех трудящихся распространялась по миру довольно медленно. В 1908 г. Великобритания приняла такую систему для людей «с хорошей репутацией» старше 70 лет. Франция последовала этому примеру в 1910 г., Южная Африка — в 1928 г., с 1944 г. распространив эту систему и на чернокожих. В 1935 г. закон о социальном обеспечении, подписанный президентом Рузвельтом, положил начало американской национальной пенсионной системе в том виде, в котором мы знаем ее сегодня. Она охватывает промышленных рабочих, а не только солдат и матерей, как в конце XIX в., но при этом игнорирует сельскохозяйственных и надомных работников, которые в то время составляли половину рабочей силы. Некоторые латиноамериканские страны ввели и расширили государственные пенсии в период 1930–50-х, но большинство пенсионных схем оставались крайне несовершенными до 1960-х. Например, Бразилия унифицировала свою пенсионную систему в 1966 г. В Японии национальная пенсионная система была создана в 1942 г. и оформилась в своем нынешнем виде в 1961 г. В Южной Корее корпоративная система пенсионного обеспечения была создана в 1953 г., но только в 1988 г. там появилась первая национальная пенсионная система.

Примерно тогда же, когда появились пенсии по старости, правительства решили дать населению базовое образование¹ в форме обучения чтению, письму, истории и арифметике. Отчасти это было продиктовано национализмом, стремлением создать то, что историк Бенедикт Андерсон называл «воображаемым сообществом». С другой стороны, вторая промышленная революция (которая в итоге привела к появлению наукоемких отраслей — химической, фармацевтической, электротехнической и автомобильной) предъявляла новые требования к рабочей силе. Промышленность стала более капиталоемкой, и работодатели поняли, что образованная рабочая сила может быть более продуктивной. Британский историк Э. П. Томпсон документально подтвердил, что только определенный уровень образования рабочих мог обеспечить на фабриках дисциплину, пунктуальность

и готовность следовать указаниям. Преподобный Уильям Тернер из Нью-касла (Англия) в 1786 г. цитировал фабриканта пеньки и льна из Глостера, который выступал за школьное образование, поскольку дети «становятся более сговорчивыми и послушными, меньше ссорятся и мстят». Школьное обучение стало предпочтительным методом для привития склонности к организованному труду.

Дисциплина, которую прививали детям в школе, стала важнейшим элементом в становлении системы занятости, основанной на заработной плате. Разрастающейся индустриальной экономике требовались легионы людей, готовых выполнять любые задания работодателя за почасовую оплату. По словам социолога Чарльза Перроу, «если в 1820 г. от заработной платы зависело около 20% трудоспособного населения Америки, то к 1950 г. — 80–90%». И чем меньше людей трудилось в поле, выполняло надомную работу или занималось индивидуальным предпринимательством, тем большее значение приобретали школы для работодателей — а работодатели для школ. Школы обеспечивали резерв унифицированной рабочей силы, необходимой для увеличения масштабов «непрерывного, прогнозируемого производства» товаров и услуг во все больших масштабах — и по мере роста бюрократии на фабриках развивалась аналогичная школьная бюрократия. Школьная система, организованная в соответствии с требованиями промышленности, способствовала отбору, обучению и контролю промышленной рабочей силы для выполнения конкретных работ и задач. Так массовое школьное образование и массовое производство стали двумя сторонами одной медали.

В отличие от национальных вождей и промышленных лидеров, социальные реформаторы видели в обязательном образовании способ защитить детей от жестокого обращения на фермах и в цехах. Но и школы были далеки от идиллии. Один учитель из Швабии (юго-западный регион современной Германии) вел частичный учет наказаний, которым он подвергал своих учеников на протяжении полувека: «911527 ударов розгой, 124010 ударов тростью, 20989 ударов линейкой, 136715 ударов рукой, 10235 пощечин, 7905 оплеух и 1118 800 подзатыльников». Школа была не только образовательным учреждением, но и институтом жестокого воспитания дисциплины².

Школьное образование стало краеугольным камнем последовательной модели жизни — оно распределяло людей по социальным ролям, рабочим местам и профессиональным траекториям³. При этом не всем школьным выпускникам требовалось дальнейшее обучение в колледже. В 1950-х социолог-функционалист Толкотт Парсонс попытался ответить на два вопроса: «Как

школьное обучение интериоризирует* в своих учениках ответственность и способность к успешному выполнению их будущих ролей во взрослой жизни» и «Как школьное обучение распределяет человеческие ресурсы для ролевой структуры взрослого общества»⁴. Таким образом, школа становилась «агентством социализации». По мнению Парсонса, отражая господствующую социальную структуру, система образования также порождает изменения и сдвиги. «Конечно, мальчик с высоким статусом и высокими способностями с большей вероятностью пойдет в колледж, чем мальчик с низким статусом и низкими способностями. Но большое значение имеет группа “перекрестного давления”, для которой эти два фактора не совпадают»⁵. Учитывая, что школьное образование, особенно на начальном уровне, географически локализовано, оно создает «первоначальное выравнивание статуса конкурсантов по возрасту и по семейному происхождению, причем район, как правило, значительно более однороден, чем общество в целом». Кроме того, во всех странах определенная часть родителей отдает своих детей в частные школы. Десятилетия, прошедшие с момента публикации работы Парсонса, показали, что школьное образование может как создавать возможности, так и культивировать неравенство. И если изначально школьная система была основана, как принято предполагать, на меритократических** принципах, то в итоге она превратилась в гигантскую машину отбора детей на взрослые роли и воспроизводства господствующей социальной иерархии.

Истоки идеи обязательного начального образования восходят к Мартину Лютеру (1483–1546), который утверждал, что для спасения человек должен сам прочесть Священное Писание и следовать ему. Вечная жизнь, таким образом, требовала грамотности, а содействие образованию стало христианским долгом. Пуритане, переплывшие Северную Атлантику в поисках религиозной свободы, ввели обязательное школьное образование в колонии Массачусетского залива уже в 1690 г. — первыми в мире. В Пруссии — самом политически агрессивном регионе Германии — массовое школьное образование было введено государством уже в 1763 г., когда Фридрих Великий сделал посещение сельских школ обязательным для детей из простых семей (элита к тому времени уже училась). В 1774 г. австрийский император Иосиф II санкционировал закон о всеобщем обязательном образовании. Конституция Франции

* То есть внедряет во внутренний мир человека. — *Прим. пер.*

** Меритократия — принцип управления, при котором высшие руководящие должности занимают наиболее способные люди, независимо от их происхождения и достатка. — *Прим. пер.*

1791 г. провозгласила «систему общественного образования, общую для всех граждан и безвозмездную в отношении тех предметов обучения, которые необходимы всем людям». Дания в 1814 г., Онтарио (Канада) в 1841 г., Швеция в 1842 г. и Норвегия в 1848 г. одними из первых начали реализацию новых инициатив в области школьного образования.

Массовое школьное образование получило широкое распространение во всем мире лишь к концу XIX в. В Великобритании после десятилетий нерешительных действий по расширению доступа в церковно-приходские и другие частные школы был принят Закон о начальном образовании 1870 г., он же Закон Форстера об образовании, который заложил основы государственной системы образования. В 1876 г. стало обязательным обучение в школе до 10-летнего возраста, а в 1899 г. — до 12-летнего. Во Франции начальное образование стало бесплатным в 1881 г., а обязательным до 13-летнего возраста — в 1882 г. В большинстве европейских стран мальчиков и девочек обучали отдельно и по разным программам, но к началу Второй мировой войны нормой стало совместное обучение. В США школьное образование было обязательным в большинстве северных штатов, а с 1924 г. все коренные американцы стали гражданами с правом голоса и доступом к образованию.

Обязательное школьное образование вместе с работой по найму и последующей пенсией стали основой последовательной модели «четырёх станций жизни» — поэтическая метафора, похожая на календарь времен года. Действительно, к началу XXI в. практически все страны приняли идею о том, что жизнь проходит четыре отдельных и последовательных этапа: игра, учеба, работа и пенсия. Это стало одной из незыблемых истин — будто никакой другой жизни и быть не может.

ДОСТОИНСТВА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЙ МОДЕЛИ

Возможно, главным преимуществом последовательной модели жизни была ее предсказуемость. Она позволяла легко и просто классифицировать население на различные возрастные группы. «Пассивное» население — дети, школьники и пенсионеры — не работало и не искало работу. Женщины из среднего и высшего класса также входили в пассивное население — они готовились к замужеству, а затем посвящали себя детям и вели домашнее хозяйство, при этом им помогали женщины из рабочего класса, у которых не было другого выбора, кроме как стать частью «активного» населения. Самый

многочисленный контингент «активной» группы населения составляли трудоспособные мужчины. Большинство активных работников были заняты в то время, которое Чарльз Диккенс назвал «лучшим из всех времен», и многие потеряли работу в «худшее из всех времен»^{*}. Эта категоризация сохраняется и по сей день, причем не только в статистике труда, но и на самом рынке труда, а также в нашей повседневной жизни.

Хотите понять, насколько сильно наша культура ориентирована на четыре жизненные станции? Зайдите в книжный магазин. Бесчисленные полки заставлены томами советов о том, как выжить на каждой из четырех станций и перейти к следующей⁶. Для детей речь идет о самооценке, как в книгах «Хельга делает себе имя» (Helga Makes a Name for Herself), «Миру нужен тот ты, кем ты создан быть» (The World Needs Who You Were Made to Be) или «Я уверенная, смелая и красивая» (I am Confident, Brave, and Beautiful, книжка-раскраска). Подросткам и молодым людям адресовано просто несметное число книг вроде «Как пережить свое детство, когда ты уже большой» (How to Survive Your Childhood Now That You're an Adult). Огромное количество книг посвящено тому, как пережить те десятилетия, которые мы проводим на работе, — жанр, открытый в 1936 г. публикацией книги Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Теперь на эту тему пишут книги вроде «Я здесь единственный нормальный? 101 совет, как пережить офисное безумие» (Am I the Only Sane One Working Here? 101 Solutions for Surviving Office Insanity) или «Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас»^{**}. Для тех, кто выходит на пенсию, тоже нет недостатка в книгах: «Нет увяданию, или Как процветать на пенсии» (Not Fade Away: How to Thrive in Retirement), «Пенсия для начинающих» (Retirement for Beginners), «Отойти от дел молодым и богатым» и неизбежная «Как выжить на пенсии» (How to Survive Retirement), как будто после пенсии будет что-то еще.

Последовательная модель жизни глубоко укоренилась в культуре и закрепились в законодательстве. В конституциях большинства стран обозначены отдельные права и обязанности для несовершеннолетних детей, студентов, работающих и пенсионеров. ООН создала отдельные организации для борьбы за права разных возрастных групп: ЮНИСЕФ (дети), ЮНЕСКО (образование)

^{*} «Это было лучшее из всех времен, это было худшее из всех времен» — начало романа Чарльза Диккенса о временах Французской революции «Повесть о двух городах». — *Прим. пер.*

^{**} Саттон Р. Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг нас. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023.

и Международная организация труда (работающие и пенсионеры). Кроме того, чтобы ежегодно напоминать нам о различных этапах жизни, учреждены Всемирный день ребенка (20 ноября), Международный день образования (24 января), Международный день солидарности трудящихся (1 мая) и Международный день пожилых людей (1 октября).

Факт периодизации жизни подталкивал экспертов и ученых рассказывать о том, что означает каждая из стадий. Популярная психосоциальная теория развития личности, предложенная Эриком Эриксоном (1902–1994) в книге «Детство и общество» (1950), выделяла восемь стадий, каждая из которых ассоциировалась с парой конфликтующих тенденций: младенчество (0–2 года, доверие-недоверие), раннее детство (2–3 года; автономия — стыд и сомнения), дошкольный возраст (3–5 лет; инициатива — вина), школьный возраст (6–11 лет; трудолюбие — неполноценность), юность (12–19 лет; идентичность — неопределенность), молодость (20–44 года, близость — одиночество), зрелость (45–64 года, продуктивность — инертность) и старость (после 65 лет, целостность — безнадежность)⁷. Каждый этап является кумулятивным в том смысле, что разрешение конфликта, присущего данному этапу, подготавливает человека к следующему. И каждый этап предполагает овладение ключевым навыком: кормление, приучение к туалету, исследование, обучение, социальные отношения, взаимоотношения, работа и родительство, размышления о жизни. Неспособность эффективно овладеть каждым навыком чревата тяжелыми последствиями на всю жизнь, учитывая, что последовательность стадий предопределена.

Олицетворение четырех жизненных станций настолько глубоко укоренилось в нашем сознании, что мы не только воспринимаем их как должное, но и порицаем тех, кто не переходит от одной стадии к другой своевременно, если этому не мешают физические или ментальные недостатки, — ведь это универсальная схема развития, обязательная для всех. Того, кто не перешел от детства к юности, чтобы подготовиться к взрослой жизни, называют «Питером Пэном»⁸. О подростке, который так и не стал взрослым, скажут, что он «бунтарь». Работник, который не может позволить себе выйти на пенсию, — «неудачник», «транжира» или «безответственный». Целая армия психологов и терапевтов стала зарабатывать на жизнь, предлагая советы и лечение тем, кто отстает от последовательности жизненных этапов.

Не случайно Эриксон предложил свою психосоциальную теорию именно в 1950 г. К концу 1940-х в Европе, США и многих странах Восточной Азии и Латинской Америки были стандартизованы всеобщее школьное

образование, работа по найму и выход на пенсию, поэтому подавляющее большинство людей подчинялись последовательной модели жизни. Архитекторы этой модели и государственные бюрократы, обязанные обеспечивать ее всеобщее соблюдение, беззастенчиво утверждали, что последовательность школьного образования, работы и выхода на пенсию полезна для людей. Я, конечно, согласен с тем, что школьное образование было и остается довольно полезным, хотя движение за домашнее обучение 1970-х не зря бросило вызов монополии государства на образование — ведь обстановка в школах, целью которых оставалось превращение детей в послушных работников, становилась все более невыносимой. Но не думаю, что одностороннее движение от образования к работе, работа по найму и выход на пенсию без шансов на вторую попытку — универсальное решение, подходящее для всех. Рост самозанятости 1980-х и феномен сдельной экономики XXI в. требуют пересмотра уместности возрастной организации жизни, а финансовый кризис, поразивший пенсионные системы, дал новые аргументы критикам последовательной модели жизни. Давайте рассмотрим этап за этапом недостатки и проблемы последовательной модели жизни.

ВОСПИТАНИЕ ДЕТЕЙ: ОТ «ОПТОМ ДЕШЕВЛЕ» ДО «МАЛЕНЬКОГО ИМПЕРАТОРА»

«Чтобы содержать семью, нужно много денег», — писали Фрэнк Гилбрет и Эрнестина Гилбрет Кэри в своей книге-бестселлере 1948 г. «Оптом дешевле», четырежды поставленной в кино (в том числе с участием Стива Мартина и Бонни Хант), а также ставшей театральной пьесой и мюзиклом. У их родителей, экспертов по промышленной эффективности Лилиан Моллер Гилбрет и Фрэнка Банкера Гилбрета, которые помогали промышленным компаниям повышать производительность труда, было 12 детей. Их работа вдохновила не только производителей, но и архитекторов-модернистов, в числе которых был Вальтер Гропиус⁹, основатель школы Баухауз. Гилбреты применяли принципы научного менеджмента как в заводских цехах, так и в своем домохозяйстве. «Эффективность в семье Гилбретов считалась такой же добродетелью, как правдивость, честность, щедрость, филантропия и чистка зубов». Они первыми стали производить съемку производственных операций для повышения эффективности. «Папа снимал, как мы, дети, моем посуду, чтобы понять, как сделать наши движения более

экономными и тем самым ускорить выполнение работы». Фрэнка-старшего часто спрашивали: «Как вы кормите всех этих детей?», на что он отвечал: «Ну, знаете, оптом дешевле».

Гилбреты имели исключительное число детей, а в сочетании с их социальным статусом и образованием это делало их феноменом. Лилиан родилась в обеспеченной калифорнийской семье, училась в колледже в Беркли и получила докторскую степень в области прикладной психологии в Брауновском университете. Для женщины с ее образованием иметь так много детей было крайне необычно даже для того времени. Фрэнк отказался от возможности учиться в Массачусетском технологическом институте, чтобы начать карьеру в промышленности и консалтинге, которая принесла ему мировую известность как одному из ключевых деятелей в области научного менеджмента. К моменту его смерти от сердечной недостаточности в 1924 г. их старший ребенок, Энн, была второкурсницей в Университете Джонсона Смита, а младшей, Джейн, было всего два года. В течение 40 лет Лилиан продолжала заниматься консалтинговым бизнесом, одновременно воспитывая своих многочисленных детей. Она нашла время, чтобы написать несколько знаковых книг по психологии и эффективности на фабрике и в домашнем хозяйстве, в том числе «Жизнь с нашими детьми» (*Living With Our Children*), вышедшую в 1928 г. В этой книге она задавала риторический вопрос: «Почему в семейной жизни не должно быть плана?» Перед ней тогда стояли титанические задачи — обеспечить детей и дать им хорошие возможности в жизни. «Мы будем рассматривать семейную жизнь как процесс воспитания ребенка, в котором можно использовать все доступные методы, хорошо зарекомендовавшие себя в других областях». По ее мнению, «объем планирования, с целью дать ему жизненные возможности и богатый опыт, оказывает огромное влияние на то, что он будет делать и кем станет». В отличие от многих современных родителей, она утверждала, что «диплом колледжа и место в списке “Кто есть кто” что-то значат, но успех в качестве учителя в маленьком городке или отраслевое лидерство могут значить не меньше». Возможно, именно большое количество детей позволило одному из самых известных экспертов по эффективности не заикливаться на каком-либо конкретном способе обеспечить успех в жизни своим детям. Путей к успеху было много, и каждый из них выбрал свой.

Перенесемся в начало XXI в. Рождаемость стремительно сократилась до такой степени, что в Восточной Азии, Европе и Северной Америке

женщины рожают в среднем менее двух детей за всю свою жизнь, что не позволяет обеспечить воспроизводство населения. Согласно отчету Национального центра статистики здравоохранения, опубликованному в 2018 г.¹⁰, американские женщины в возрасте 22–44 лет, получившие образование в колледже, рожают в среднем одного ребенка, а женщины без высшего образования — 2,6. (Для мужчин с высшим образованием этот показатель составил 0,9.) Таким образом, образование в колледже для женщин стало американским вариантом китайской политики «одна семья — один ребенок».

Большому количеству детей люди с растущими доходами предпочитают качество жизни — делает вывод чикагский экономист Гэри Беккер¹¹. Свои старые «тачки» они меняют на более роскошные автомобили, а не покупают дополнительные машины подешевле. «Взаимосвязь между количеством и качеством жизни детей, — пишет он, — выражается в том, что с увеличением дохода растут затраты на каждого ребенка». То есть, если доходы родителей растут, они предпочитают вкладывать больше средств в каждого ребенка, предоставляя ему лучшие возможности в жизни. От Восточной Азии и Индии до Европы и США родители стали одержимы идеей не воспитывать успешных людей, а вручать своим детям (или своему ребенку, если речь идет о родителях с высшим образованием) этот успех в готовом виде.

Современное воспитание детей стало сводиться к тому, чтобы обеспечить отпрыску обучение в лучшем из возможных колледжей¹². Профессор Кен Робинсон в своем знаменитом выступлении на TED Talks обвинил родителей в том, что они извращают цель образования в жизни. «Если вы считаете, что весь смысл образования в том, чтобы ваш ребенок поступил в конкретный университет, и что диплом этого университета обеспечит его будущее, что у него будет хорошая работа в среднем классе и долгосрочный доход, то вам не нужно объяснять, почему родители ломаются именно в эту дверь, — отметил он на Talent Summit Dublin в 2018 г. — Проблема в том, что такой перекосяк в образовании оттесняет на второй план многие другие способности и таланты, которые есть у детей и которые понадобятся им сейчас и в будущем». Эта проблема охватила весь мир. В Индии дети, подгоняемые высокими родительскими ожиданиями, стали стремиться только к высшим баллам на экзаменах. «Чрезмерные родительские требования могут пагубно сказаться на развитии ребенка, потому что он будет искать только способы повысить свои оценки, — утверждает

Авик Маллик¹³. — Пренебрегая самой важной частью образования, которая заключается в усвоении знаний, полученных от педагога, ребенок тратит свои умственные способности на то, чтобы довести свой табель до совершенства, вместо того чтобы изучать предмет».

Как отметила Алия Вонг в 2016 г. в своей статье в журнале *The Atlantic*¹⁴, понятие «родительство» вошло в обиход лишь недавно — раньше люди просто рожали и растили детей. Начиная с 1990-х гг., как она утверждает, «по крайней мере, для представителей среднего класса быть родителем означает не просто воспитывать, кормить и поддерживать ребенка — это значит формировать его жизнь, предоставлять ему возможности, чтобы он мог иметь конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, и обогащать его всевозможным конструктивным опытом». Дети высокообразованных родителей посещают музеи, концерты, театры в два-три раза чаще, чем остальные. Эта тенденция усугубляет экономическое неравенство и социальное воспроизводство — социолог Пол Димаджио считает, что по «социальному капиталу» семьи можно очень точно предсказать успеваемость детей в школе¹⁵. Ошеломляющий скандал с приемом в американские колледжи в 2019 г., в котором оказались замешаны десятки сотрудников приемных комиссий, спортивных тренеров и знаменитых или просто богатых родителей, обвиненных в подкупе должностных лиц, показал, что одержимость подготовкой детей к успеху в жизни не только приводит к пагубным последствиям, но и приобретает комический подтекст.

Именно последовательная модель жизни заставляет большинство родителей максимально расширять возможности своих детей, постоянно повышая ставки. Считается, что если дети в чем-то отстают и не идут в ногу с детьми Джонсов*, то они не смогут извлечь из своей жизни максимум пользы. Поскольку в последовательной модели жизни мы переходим от игры к учебе, а затем к работе — и никак иначе! — мы должны с первого дня добиться максимальной эффективности или неизбежно и, возможно, необратимо отстать. А получив лучшее образование в лучшем учебном заведении, мы должны работать так, будто в жизни нет ничего, кроме работы, — в надежде однажды выйти на пенсию.

* «Идти в ногу с Джонсами» (keeping up with the Joneses) — устойчивое англоязычное выражение, обозначающее сравнение с эталоном социального класса или материального благополучия. Происходит из одноименного комикса 1910-х. — *Прим. пер.*

ПОДРОСТКОВЫЕ БЕДЫ: МЕЖДУ «БУНТАРЕМ
БЕЗ ПРИЧИНЫ» И «ЛУННЫМ СВЕТОМ»

«Она перерастет это, дорогая, — говорит мать Джуди (Рошель Хадсон) в знаменитом фильме 1955 г. “Бунтарь без причины”. — Это просто возраст... Это возраст, когда все не так». Понятия «подростковый возраст» и «ранняя зрелость», занимающие специалистов на протяжении столетий, на самом деле состоят из целого ряда конфликтующих тенденций — зависимость и независимость, порядок и бунт, уверенность и риск, стабильность и приключения и т. д. «Мне нужны ответы прямо сейчас, — протестует Джим Старк (Джеймс Дин) в ответ на отказ отца говорить о серьезных для него проблемах. — Меня не интересует, что я пойму через десять лет».

Фильм стал памятником непониманию и конфликтам поколений в семьях среднего класса — и иллюстрацией еще одного ключевого недостатка последовательной модели жизни. Проблемы подросткового возраста и ранней зрелости известны уже 10000 лет, с момента возникновения оседлых обществ, но идея последовательности четырех станций жизни усугубляет культурный конфликт между родителями и их детьми, поскольку родители ждут не дождутся, когда их дети станут полноценными взрослыми, а дети хотят только вырваться на свободу — идеальный рецепт конфликта поколений.

В сложный период перехода от детства к взрослой жизни многие подростки борются с вопросами выбора, пропущенными через призму пола, расы и религии. Но последовательная модель предполагает линейный путь, единственный вариант, единственный выбор на каждой из жизненных станций. Исследования показали, что родительское давление на подростков, заставляющее их соответствовать социальным ожиданиям последовательной модели, может мотивировать их к употреблению психоактивных веществ и другим бедам. Более того, «давление на развивающиеся умы способно изменить схему работы мозга»¹⁶, — говорит доктор Джозеф Гарбели, вице-президент по медицинским услугам и медицинский директор некоммерческой организации *Caron* во Флориде, которая помогает молодежи, страдающей от наркозависимости. «Это очень серьезная проблема, потому что такие биологические изменения могут подвергнуть подростков большему риску психических расстройств, а также употребления психоактивных веществ».

Один из самых больших страхов, который испытывают родители, исповедующие последовательную модель жизни, — это то, что их дети-подростки станут «Питерами Пэнами», социально незрелыми взрослыми. Этот

термин популяризировал психолог Дэн Кайли в своей книге 1983 г. «Синдром Питера Пэна: Мужчины, которые так и не стали взрослыми» (*The Peter Pan Syndrome: Men Who Have Never Grown Up*). Синдром Питера Пэна не признан психическим расстройством Американской психиатрической ассоциацией, но его широко обсуждают как родители, так и психотерапевты. Его признаки — нежелание или неспособность брать на себя ответственность, связанную со взрослой жизнью, отсутствие уверенности в себе и чрезмерный эгоизм. В кино чаще всего показывают женщину, находящуюся в отношениях с незрелым парнем — «мужчиной-ребенком», который не желает «остепениться». Пожалуй, классическим фильмом этого жанра является «Фанатик» (2000) с Джоном Кьюсаком в главной роли. «Теперь я понимаю, что никогда не был по-настоящему предан Лоре, — признает герой. — Я всегда был одной ногой за дверью, и это мешало мне, например, думать о своем будущем и... Я думал, что лучше ничего не предпринимать, не хватаясь ни за одну возможность. А это и есть постепенное, постепенное самоубийство».

Истоки синдрома Питера Пэна можно проследить еще в древних мифах о вечном мальчике или девочке, вечно юном ребенке-боге. В романе «Остров» 1962 г. Олдос Хаксли называет Гитлера «Питером Пэном», чья незрелость привела к непомерной цене, «которую миру пришлось заплатить за запоздалое взросление маленького Адольфа». Психологи недавно разработали шкалы для измерения степени, в которой мужчины (или женщины) поддаются этому синдрому. По мнению Хумбелины Роблес Ортега, профессора Гранадского университета в Испании, основная причина синдрома — чрезмерная опека родителей. «Обычно от него страдают несамостоятельные люди, которых слишком опекали в семье и которые не развили необходимых навыков, чтобы противостоять жизни»¹⁷. «Питеры Пэны», по ее мнению, «воспринимают мир взрослых как очень проблематичный, им нравится подростковый возраст и они хотят оставаться в этом привилегированном состоянии». Ирония судьбы заключается в том, что Роблес Ортега преподает в университете, основанном после того, как в 1492 г. христиане захватили последний оплот мусульман на Пиренейском полуострове. Согласно легенде, мать правителя Боабдила, недовольная своим сыном, сказала ему: «Плачь, как женщина, о том, что ты не смог защитить как мужчина», — в каком-то смысле он не стал взрослым мужчиной, потому что ему пришлось сдать свои владения. Снова и снова на протяжении веков социальное и родительское давление, направленное на то, чтобы дети переходили от одной станции к другой, служило фоном для интерпретации поведения людей.

КРИЗИС СРЕДНЕГО ВОЗРАСТА

«Половина моей жизни прошла, и мне нечем похвастаться. Нечем», — говорит Майлз (Пол Джаматти) Джеку (Томас Хейден Черч) в известном фильме 2005 г. «На обочине». — Я словно отпечаток большого пальца на окне небоскреба. Я — пятно дерьма на куске туалетной бумаги, которую вынесло в море вместе с миллионами тонн сточных вод». Майлз, депрессивный учитель и начинающий романист, отправляется в недельное путешествие по винодельням Калифорнии вместе с Джеком, вышедшим в тираж актером, который собирается жениться. Сюжет о 40-летнем человеке, который не видит в жизни ничего, кроме скуки и отчаяния, — классическая тема в кино: «Трудности перевода», «Мосты округа Мэдисон», «Наследники», «Одинокий мужчина», «Вундеркинды», «Тельма и Луиза».

«Середина жизни — возраст между 30 и 70, в основном от 40 до 60, — самая неизученная территория в развитии человека»¹⁸, — отмечает психолог Орвилл Гилберт Брим, руководитель масштабного исследования, финансируемого Фондом Макатуров. Большинство психологических исследований посвящено детству, подростковому возрасту или старости, но одни из самых заметных стрессовых факторов — ссоры с партнером или супругом, ненавистная работа, смерть родителей. «Люди среднего возраста испытывают эти стрессы, потому что они фактически более самостоятельны, чем в более раннем и более позднем возрасте, — отмечает Дэвид Алмейда, который входил в исследовательскую группу. — Когда люди описывают эти стрессы, они часто говорят о них как о вызовах, с которыми нужно справиться».

Термин «кризис среднего возраста» ввел в 1965 г. канадский промышленный психолог Эллиот Жак. У этого кризиса множество симптомов: неудовлетворенность жизнью, сомнения в себе и в своем пути — и они имеют самое непосредственное отношение к последовательной модели жизни. Вопросы вроде «Неужели это все?» или «Неужели я неудачник?» — самый верный признак кризиса среднего возраста.

Этой проблемой занялись также экономисты по вопросам труда. Они исследовали взаимосвязь между работой и счастьем. Используя данные международных опросов о самооценке удовлетворенности, они вывели «U-образную кривую счастья», «дно» которой приходится на возраст 40–50 лет. Интересно, что этот эффект сильнее проявляется в богатых странах, где

продолжительность жизни больше. Используя данные из 27 европейских стран, Дэвид Бланчфлауэр из Дартмутского колледжа и Эндрю Освальд из Уорикского университета обнаружили, что после 40 лет потребление антидепрессантов вдвое выше, чем в 20 и в 60.

Аналогичное возрастное снижение ощущения счастья было обнаружено у человекообразных обезьян, но согласно последовательной модели жизни само собой разумеется, что мы должны проходить через середину жизни без всяких сложностей — ведь мы смогли дожить до зрелого возраста, значит, мы сами управляем своей судьбой. Сьюзан Краусс Уитборн, заслуженный профессор психологии и наук о мозге из Университета Массачусетса в Амхерсте, обнаружила, что люди, которые меняют работу в начале своей трудовой жизни, чувствуют себя более продуктивными и считают, что они что-то оставят будущим поколениям. «Смена работы в 20–30 лет, как правило, приносила пользу в середине жизни, — отмечает она. — Вероятно, эти люди не чувствовали себя в тупике». По мнению психолога и социолога Элейн Ветингтон из Корнелльского университета, такие исследования убедительно свидетельствуют о том, что четверть американцев, испытывающих кризис среднего возраста, могли бы по-другому взглянуть на течение своей жизни.

В Китае после 40 лет интенсивного экономического роста, благодаря которым 900 млн человек вырвались из нищеты и превратились в средний класс, последней актуальной темой социальных сетей стал кризис среднего возраста. Как семейные пары, так и одинокие люди страдают от перекрестного давления со стороны родителей, работы и социальных ожиданий. Писательница Чэнь Даньян выводит в своем романе «Резюме Белоснежки» героиню Ли Пинь, которая всю жизнь работает актером-кукольником и уже несколько десятилетий играет одну и ту же роль. «Для женщин возраст 50 лет — это важный рубеж, — размышляет она. — Общество говорит вам, что это переломный момент, ваше тело вторит. Каждая женщина старше 50 чувствует это. Дети идут в университет, родители стареют... Как справиться с жизненными переменами? Нужно просто жить с ними». Она считает, что сказки способны передать отношения и роль возраста в простой и ясной форме. «Женщина среднего возраста еще не старая, но уже не молодая, — отмечает она. — Она всегда все видит в негативном ключе, она очень подозрительна и цинична». Для Ли Пинь «быть Ведьмой — это иметь свободу и возможности, которых нет у Белоснежки».

ВОЗРАСТ ОДИНОЧЕСТВА

«Ну и как тебе 80?» — спрашивает Билли (Даг Маккин) у Нормана (Генри Фонда) в семейной драме 1981 г. «На Золотом пруду». «Вдвое хуже, чем 40», — отвечает Норман. Но этот университетский профессор на пенсии не одинок — его жена рядом, летом они заботятся о маленьком мальчике, жена и дочь Нормана отмечают улучшение его состояния и самочувствия. К сожалению, в нашем обществе опыт Нормана — не норма. К возрасту 60 лет в одиночестве живут 18% американцев, к 75 годам — 25%, а к 89 годам — до 42%¹⁹. Большинство людей старше 70 лет — пенсионеры²⁰, а значит, у них меньше возможностей для ежедневного общения, особенно если их дети живут далеко. По данным Airbnb, цифровой платформы для сдачи жилья в аренду, самой быстрорастущей возрастной группой среди хозяев, предлагающих свое жилье, являются люди старше 60 лет, что в значительной степени обусловлено их желанием избежать чувства одиночества.

«Страдания и несчастья, вызванные хроническим одиночеством, вполне реальны и требуют внимания, — говорит Стефани Качиоппо из Чикагского университета. — Как социальный вид, мы обязаны помогать нашим одиноким детям, родителям, соседям и даже незнакомцам — так же, как мы хотели бы, чтобы помогли нам. Лечение одиночества — наша коллективная обязанность». Отсутствие социальных связей влечет не только психологические, но и биологические последствия. «Одиночество вызывает другие болезни, — отмечает Стив Коул, директор лаборатории Social Genomics Core Laboratory в Калифорнийском университете. — Биология одиночества может подтолкнуть организм к образованию бляшек в артериях, появлению и распространению раковых клеток, болезни Альцгеймера». Одиночество и его негативные последствия сильнее ощущаются среди людей, живущих в опасных районах. «В ходе моего предыдущего исследования пожилых жителей районов с высоким уровнем преступности, в основном афроамериканцев, я наблюдала у опрошенных конфликт между стремлением участвовать в жизни общества и препятствиями к этому участию», — говорит Елена Портаколоне, социолог из Калифорнийского университета в Сан-Франциско.

Хотя чувство одиночества может возникнуть в любом возрасте, последовательная модель жизни усугубляет его — люди уходят с работы и исчезают из общественной жизни. Согласно одному из исследований, одиночество чувствуют 18% опрошенных пенсионеров. «Выход на пенсию становится сильным потрясением. Хочется выйти на улицу, узнать, что делают остальные, — говорит

один из участников исследования, — и по возможности составить им компанию. Слава богу, что есть интернет!» По данным Национального института здоровья, «люди, которые неожиданно оказались в одиночестве из-за смерти супруга или партнера, разлуки с друзьями или семьей, выхода на пенсию, потери мобильности и отсутствия транспорта, подвергаются особому риску ухудшения здоровья. Проблема стала весьма распространенной, и даже бухгалтерский журнал *Journal of Accountancy* опубликовал статью «Финансовые и человеческие издержки одиночества на пенсии», адресованную дипломированным бухгалтерам, занимающимся финансовым планированием. «До недавнего времени, говоря об удовлетворенности выходом на пенсию, социальную изоляцию и одиночество считали чисто качественными факторами, которые нельзя измерить в долларах и центах». Но согласно исследованию Американской ассоциации пенсионеров (AARP) 2017 г., расходы на здравоохранение из-за одиночества и социальной изоляции ежегодно увеличиваются на \$6,7 млрд.

Как оценить влияние пенсии на одиночество? Очень полезно сравнить добровольных и вынужденных пенсионеров. В работе, опубликованной в *Journal of Applied Gerontology*, группа исследователей использовала данные исследования состояния здоровья на пенсии 2014 г., в котором фигурировали более 2000 американских пенсионеров. Выводы заключались в том, что вынужденный выход на пенсию (это происходит почти с третью пенсионеров) приводит к более высокому уровню одиночества, чем добровольный, и что «социальная поддержка может смягчить негативное влияние вынужденной пенсии», то есть чувство одиночества возникает из-за разрыва связей с коллегами. Используя тот же источник данных, другая группа исследователей выяснила, имеет ли отношение к одиночеству режим ухода на пенсию: «Полученные результаты позволяют предположить, что важен не тип перехода (постепенный или “холодная индейка”^{*}), — заключили они, — а то, воспринимают ли люди этот переход как добровольный или вынужденный». Эти исследования убедительно свидетельствуют о том, что выход на пенсию усиливает одиночество не только из-за разрыва социальных связей на работе — люди становятся несчастными, когда они вынуждены оставить работу.

«Нет никакой старости, — говорил архитектор-модернист Филипп Джонсон, доживший до 98 лет. — Сейчас я такой же, как и 50 лет назад. Мне даже

* «Холодная индейка» (cold turkey) — устойчивое англоязычное выражение, которое означает резкий отказ от привычки, приносившей удовольствие. — Прим. пер.

лучше». Выход на пенсию никогда не был природной необходимостью, но его возвели в ранг жизненной цели. Некоторые профессии позволяют вовсе не выходить на пенсию. Но политики, финансовые консультанты и девелоперы убедили нас в том, что это последний этап жизни и что именно к нему нужно стремиться.

ВПЕРЕД, К КОНФЛИКТУ ПОКОЛЕНИЙ!

Худшее следствие последовательной модели жизни — помимо многочисленных психологических стрессов, которые она создает, — межпоколенческий конфликт²¹, вызванный самим фактом жесткой возрастной классификации людей. Подростки все чаще бросают вызов своим родителям за их закостенелые представления о жизни и отношениях, молодые взрослые обвиняют старших в изменении климата и проблемах рынка труда, работающие взрослые возмущаются тем, что им приходится оплачивать содержание и здравоохранение пенсионеров (число которых неудержимо растет), а пенсионеры негодуют по поводу эгоизма и незрелости молодых поколений. Не будет большим преувеличением утверждать, что вследствие быстрой трансформации возрастной структуры населения конфликт поколений XXI в. может вырасти до масштабов мировых войн XX в.

В недавней научной статье «Понимание конфликта поколений и управление им» утверждается, что классические конфликты между родителями и подростками, а также между пенсионерами и работающими сегодня уже не так важны, как то, что происходит между несколькими поколениями в рабочей среде. «Руководители из старшего поколения хотят видеть нас на работе в рабочее время, а мы уже научились работать головой, а не по графику», — отметил один из участников исследования. «Я постоянно сталкиваюсь с более старшими сотрудниками, которые работают явно не на своем месте», — отметил другой участник. Некоторые различия объясняются более широкими общественными тенденциями, такими как снижение роли религии: «В старших поколениях сильны религиозные ценности. В нашем поколении мало кто ходил в воскресную школу».

Отношения между поколениями могут усложняться в силу разницы мировоззрений. «Старшие поколения определяют себя своей работой, а мы определяем себя множеством разных вещей. Например, я сертифицированный специалист по финансовому планированию, а также я занимаюсь

велоспортом, я триатлонист, я тренер, я отец, я тренер своих детей, я муж, я активный человек». Взаимодействие усложняется из-за давления технологий. «На нас не так сильно влияло общество, как на молодые поколения, которые находятся под огромным давлением. Они могут не выдерживать этого круглосуточного давления». Кроме того, затруднено общение. «Коммуникативные навыки некоторых молодых людей, с которыми я общаюсь еженедельно, на нуле. Они абсолютно не умеют общаться, они выросли на Twitter и говорят сокращенными словами и предложениями. Я, пожалуй, не смог бы долго общаться с 20-летними».

Но и эти проблемы меркнут, когда представители разных поколений ссорятся из-за таких экзистенциальных вопросов, как глобальное потепление. «Беби-бумеры, помешанные на потреблении, оставляют миллениалов с горой долгов и испорченным климатом, — пишут на сайте ClimateOne.org. — Именно поколение моих родителей, а затем и мое собственное подсело на нефть в период 1950–70-х гг.». Одним из крайних проявлений этой напряженности стала провокационная книга Брюса Гибни «Поколение социопатов: Как беби-бумеры предали Америку» 2017 г. (A Generation of Sociopaths: How the Baby Boomers Betrayed America). Гибни, как представитель поколения X и ранний инвестор PayPal, полагает, что беби-бумеры «умрут еще до того, как климат мог бы оказать значительное влияние на их жизнь» и поэтому «им пора убираться с дороги». Он видит здесь классическую проблему принципала — агента*, когда наименее заинтересованная в устранении проблемы сторона принимает решения, которые больше повлияют на другую сторону.

Но это не просто теоретический спор, вызванный одной книгой. В 2013 г. ООН призвала к солидарности поколений ради устойчивого развития. «Преданность будущим поколениям важна во всем мире и в разных культурах, — говорится в докладе Генерального секретаря ООН. — Это универсальная ценность, которую разделяет все человечество». С этим утверждением трудно спорить, но оно явно предвзято, поскольку рассматривает солидарность поколений только с точки зрения молодых и будущих поколений. Причем в это же самое время ООН продолжает неустанно продвигать через свои специализированные учреждения жесткую, основанную на возрасте систему

* Модель экономики, согласно которой лицо, дающее поручение («принципал»), находится в высшей иерархической позиции, а лицо, выполняющее поручение («агент»), находится в нижней иерархической позиции, но лучше информировано и может пользоваться имеющейся информацией либо в интересах принципала, либо в своих собственных интересах. — *Прим. пер.*

ВНЕ ПОКОЛЕНИЙ

всеобщего школьного образования, наемного труда и обязательного выхода на пенсию, которая в конечном итоге подрывает ее собственные цели справедливости и равенства поколений!

Этой системе в равной степени привержены правительства и корпорации. И в следующей главе мы увидим, что последовательная модель жизни вполне могла бы пережить нынешние социально-экономические потрясения, если бы не продолжительность жизни, которая все растет и растет.

.

ДОЛГОЛЕТИЕ И ЗДОРОВЬЕ

Я работаю не над долголетием, а над здоровьем людей.

Обри ди Грей (р. 1963)

Иосиф Сталин не хотел умирать. Он был уверен, что сможет выиграть гонку вооружений и космическую гонку, — но скончался в 1953 г. в возрасте 71 года, всего за несколько месяцев до взрыва первой советской водородной бомбы и за несколько лет до запуска первого спутника. Если верить статистике его родной Грузии, он мог дожить до ста лет — но, как выяснили мой профессор демографии Нил Беннетт и его коллега Лиа Кейл Гарсон путем тщательного изучения документов, бюрократы и чиновники специально преувеличивали количество столетних людей в советском Кавказском регионе, чтобы угодить «отцу народов», как называли Сталина, и заставить его поверить, что он тоже сможет дожить до ста лет¹.

И все же средняя продолжительность жизни растет, и это факт — за последние 250 лет мы стали свидетелями ее резкого увеличения. Средний американец, родившийся в 2022 г., проживет 78 лет — на 32 года дольше того, кто родился в 1900 г.² Среднемировой показатель вырос с 31 года до 72 лет в 2022 г. — более чем в два раза. «Это важнейшее достижение современной

эпохи, — пишет историк Джеймс Райли, — превосходящее по значимости богатство, военную мощь и политическую стабильность»³. И оно ставит под сомнение все, что мы знали о школьном образовании, работе и выходе на пенсию. Достаточно ли нам одного образования? Одной карьеры? И сможем ли мы выйти на пенсию в 65 лет с ожидаемой продолжительностью предстоящей жизни 25 лет? Хватит ли нам пенсионных накоплений? Какой возраст выхода на пенсию будет справедливым?

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ДОЛГОЛЕТИЯ

Иудейские цари (1000–600 гг. до н. э.) жили в среднем по 52 года. Главные классические греческие философы, поэты и политики жили в среднем по 68 лет, а если считать тех, кто пережил разграбление Афин римлянами, то по 71,5 года. Римские философы, поэты и политики в период с 30 г. до н. э. до 120 г. н. э. жили в среднем лишь по 56,2 года — возможно, из-за вреда, который наносил свинцовый водопровод. Продолжительность жизни мужчин, принадлежавших к элите⁴, несколько колебалась — святые отцы периода 150–400 гг. н. э. прожили в среднем по 63,4 года, выдающиеся итальянские художники эпохи Возрождения 1300–1570 гг. — по 62,7 года, а наиболее известные итальянские философы — по 68,9 года. Монахи, удостоенные звания члена Королевского колледжа врачей, в период с 1500 до 1640 г. жили в среднем по 67 лет, а в период с 1720 по 1800 г. — только по 62,8 года⁵.

Таким образом, на протяжении последних нескольких тысячелетий продолжительность жизни колебалась вокруг относительно высокого уровня — по крайней мере, для привилегированных мужчин. До 1800 г. возраст 60–70 лет означал, что человек выжил, несмотря на ужасающие показатели младенческой и детской смертности, голод, чуму и неизлечимые болезни. Продолжительность жизни женщин тоже колебалась. И для мужчин, и для женщин она заметно увеличилась после промышленной революции — за исключением относительно коротких периодов войн и эпидемий. В 1785 г. средняя продолжительность жизни британцев составляла 37 лет, к 1900 г. она выросла до 47 лет, и благодаря прогрессу XX в. средняя продолжительность жизни в 2022 г. составляла 82 года.

Вопреки общепринятому мнению, увеличение продолжительности жизни не объясняется в первую очередь снижением младенческой и детской смертности. Смертность снижается в каждом возрасте. В США средняя

продолжительность жизни белых мужчин после 10 лет⁶ выросла с 51 года в 1900 г. до 68 лет в 2020 г. В возрасте 60 лет она увеличилась почти вдвое — с 14 до 23 лет. У белых американских женщин средняя продолжительность жизни после 10 лет выросла с 52 до 73 лет, а после 60 лет — с 17 до 26 лет.

Средние показатели для мужчин других рас на три-четыре года ниже, у женщин — примерно на два года ниже. Однако за последние 250 лет продолжительность жизни увеличилась у всех групп населения и в каждом возрасте.

Во многом из-за расового и общественного неравенства США далеко не лидируют в мире по продолжительности жизни. Если в 1960 г. американцы занимали по этому показателю 22-е место среди всех стран мира, то к 2022 г. они были лишь на 48-м месте, а к 2060 г., по оценкам Бюро переписи населения США, они упадут еще ниже — до 49-го места. В 2022 г. лидировали (в порядке убывания) Монако, Макао, Япония, Лихтенштейн, Гонконг, Швейцария, Испания, Сингапур и Италия. Некоторые из этих стран очень богаты. Средиземноморская диета и широкодоступная медицинская помощь, по-видимому, — причины высокого рейтинга Испании и Италии. Россия, являясь одной из развитых стран, при этом оказалась в числе 70 самых бедных стран мира с самой низкой средней продолжительностью жизни — результат чрезмерного потребления алкоголя и исторического презрения к ценности человеческой жизни: «Любит, любит кровушку / Русская земля»^{*}.

«История прироста нашей жизни — это просто история прогресса: появляются блестящие идеи, где-то в глубокой тени их пытаются воплотить, разворачивающиеся вдали от внимания общественности, постепенно реализуются улучшения, которые становятся действительно заметны только спустя десятилетия», — пишет Стивен Джонсон, автор книги «Дополнительная жизнь» (Extra Life), важного труда о продолжительности жизни. Улучшение общего питания, повышение уровня личной гигиены, хлорирование воды, пастеризованные молочные продукты, антибиотики, массовая вакцинация и достижения в области эпидемиологического анализа — все это помогло человечеству увеличить продолжительность жизни со времен промышленной революции. За последние 250 лет продолжительность жизни удвоилась — и сегодня люди живут достаточно долго, чтобы поиграть со своими внуками, а каждый третий может даже увидеть своих правнуков. Но дело в том, что продолжительность жизни увеличилась не для всех групп населения.

^{*} Ахматова А. Не бывать тебе в живых..., 1921 г.

ЧТО СЛУЧИЛОСЬ С БЕЛЫМИ МУЖЧИНАМИ СРЕДНЕГО ВОЗРАСТА?

«Эта работа показывает заметное увеличение смертности среди белых неиспаноязычных мужчин и женщин среднего возраста в США в 1999–2013 гг.». Так начинается скандальная статья «Рост заболеваемости и смертности белых американцев неиспанского происхождения среднего возраста в XXI в.» (*Rising morbidity and mortality in midlife among white non-Hispanic Americans in the 21st century*), опубликованная в 2015 г. в «Трудах Национальной академии наук США» принстонскими экономистами Энн Кейс и Ангусом Дитоном (последний впоследствии получил Нобелевскую премию). Их тщательная работа вызвала в эпоху ресентимента настоящую политическую и интеллектуальную бурю. «Десятилетия прогресса в области смертности прошли даром для США, ни в одной другой богатой стране не наблюдалось подобного поворота». Возможно, самым шокирующим выводом было то, что «рост смертности характерен только для белых среднего возраста, в то время как для латиноамериканцев, чернокожих и пожилых (65 лет и старше) продолжает наблюдаться снижение уровня смертности». Исследователи показали, что большая часть роста смертности была вызвана «наркотиками и алкоголем, самоубийствами и хроническими заболеваниями печени» — зловещими признаками социальной неустроенности. Еще более показательно, что кризис смертности гораздо сильнее затронул белых неиспаноязычных мужчин, не имеющих высшего образования. Что еще хуже, эта группа населения страдала от более высоких показателей психических заболеваний, хронических болей и нетрудоспособности. Так сложилась общая картина из боли, стресса, изоляции, отчаяния, болезней и преждевременной смерти — и так появился термин «смерть от отчаяния»⁷, поразивший воображение общественности.

Сам факт, что сухая научная статья вызвала такой резонанс, — большая новость. А когда в преддверии президентских выборов 2016 г. кандидат Трамп воззвал в «синих» штатах^{**} именно к белым мужчинам среднего возраста, грянул гром... В 2017 г. авторы выпустили еще более провокационную работу, в которой предложили теорию «совокупного неблагополучия» на рынке труда среди белых мужчин с низким уровнем образования — по сравнению не только с другими белыми, но и с группами меньшинств. По мнению Кейс и Дитона,

* <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1518393112>. — *Прим. пер.*

** «Синие» штаты — штаты, голосующие за демократов. Трамп — республиканец. — *Прим. пер.*

плохие времена для «аристократии синих воротничков» начались с упадком обрабатывающей промышленности, сокращением числа браков в пользу других форм партнерства и снижением роли традиционных религиозных организаций как источника социальной поддержки. Глобализация и технологические изменения нанесли решающий удар по экономическим возможностям малообразованных людей, которые не смогли противостоять нарастающей волне глобальной конкуренции. Снижение заработной платы еще больше укрепило порочный круг, побудив многих белых неиспаноязычных мужчин уйти с рынка труда, что означало социальную изоляцию и финансовую нестабильность. По данным покойного Алана Крюгера из Принстонского университета, около половины не работавших в то время мужчин принимали обезболивающие препараты, причем две трети из них — рецептурные, часто опиоидные.

Белые неиспаноязычные мужчины старше 50 лет составляют менее 5% американского населения, но их плачевное положение смогло склонить чашу весов в пользу кандидата, который, придя к власти, произвел революцию в американской и мировой политике — и, возможно, надолго. Его посыл нашел отклик у «аристократии синих воротничков», потому что он обвинял не абстрактные идеи, а конкретных людей — иммигрантов, руководителей корпораций и либеральную элиту. Уникальный популизм Трампа перевернул американскую политику с ног на голову, превратив «Великую старую партию»^{*} в оплот разочарованных «синих воротничков». Еще больше осложнила ситуацию пандемия коронавируса⁸, увеличив смертность среди чернокожих мужчин и женщин гораздо сильнее, чем среди белых. Но и до пандемии бедственное положение нелатиноамериканских белых мужчин старше 50 лет не было единственным странным нарушением общей тенденции к увеличению продолжительности жизни.

ЧТО «УБИВАЕТ» ЖЕНЩИН, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА КАРЬЕРУ?

Еще одна исключительно американская трагедия — сокращение разрыва продолжительности жизни между женщинами и мужчинами⁹. Ожидаемая продолжительность предстоящей жизни для женщин в возрасте 60 лет превосходила такой же показатель для мужчин в 1975 г. на 4,9 года — это была

^{*} То есть республиканскую партию. — *Прим. пер.*

ощутимая разница, и это был максимум. К 2022 г. она сократилась до 3,3 года, а по последнему прогнозу Отдела народонаселения ООН к 2050 г. она составит менее двух лет. Это снижение гораздо сильнее выражено в США, чем в Великобритании, Швеции, Франции, Германии, Испании, Италии и Южной Корее. Из крупных богатых стран исключением стала только Япония — в ней этот показатель продолжает расти, как и в большинстве стран с формирующейся рыночной экономикой, а также развивающихся стран.

Не поймите меня неправильно. Продолжительность жизни американских женщин продолжает расти, но гораздо медленнее, чем в прошлые десятилетия, и более низкими темпами, чем у мужчин. Исторически сложилось так, что в любом возрасте смертность среди мужчин выше, чем среди женщин. У этого явления масса причин — от биологии до социального поведения. «Женские гормоны и роль женщин в воспроизводстве связаны с большей продолжительностью жизни, — отмечает *Scientific American*. — Эстроген, например, способствует выведению плохого холестерина и, таким образом, может обеспечить определенную защиту от сердечно-сосудистых заболеваний». На продолжительность жизни мужчин, в отличие от женщин, гормоны, похоже, влияют пагубно. «Тестостерон, с другой стороны, связан с насилием и рискованными поступками». Репродуктивная роль женщин также играет в их пользу. «Женскому организму приходится создавать резервы для удовлетворения потребностей беременности и кормления грудью», и это могло бы показаться недостатком, если бы не тот факт, что «эта способность позволяет справляться с переизбытком и избавляться от излишков пищи».

Работа вне дома — ключевой фактор, повышающий показатели смертности. Мужчины исторически были более подвержены так называемым антропогенным заболеваниям, включая «воздействие вредных факторов на рабочем месте в промышленном контексте, алкоголизм, курение и дорожно-транспортные происшествия, которые значительно возросли на протяжении XX в.». Современное трудовое участие американских женщин, особенно в возрасте до 40 лет, лишь на несколько процентных пунктов меньше, чем у мужчин, что значительно выше, чем два поколения назад.

Хотя женщины все чаще участвуют в трудовой деятельности, на них по-прежнему лежит львиная доля домашних обязанностей, включая покупки, приготовление пищи и уход за детьми. Кроме того, матерей-одиночек почти в шесть раз больше, чем отцов-одиночек, которые заботятся о детях¹⁰. Как отмечает Лиза Беркман, директор Центра исследований народонаселения и развития Гарвардского университета, новая роль женщин в экономике США

создала «идеальный шторм», поскольку они больше подвержены стрессу на рабочем месте, в браке и — что актуально для 11,5 млн женщин — при воспитании детей в одиночку. «Хронический стресс может способствовать более раннему возникновению хронических заболеваний», — говорит профессор психиатрии Калифорнийского университета в Сан-Франциско Элисса Эпель. Она прославилась тем, что помогла обнаружить влияние стресса на износ теломеров — «защитных колпачков» хромосом, которые, как считается, связаны с долголетием. На сегодня это лучшее объяснение, почему женщины теряют годы жизни — притом что женщины чаще, чем мужчины, успокаивают себя едой и сокращают время на физические упражнения, чтобы сбалансировать свою работу и семейную жизнь. В общем, «идеальный шторм».

ОТЧАЯНИЕ РАСПРОСТРАНЕНО ШИРЕ, ЧЕМ МЫ ДУМАЛИ

Казалось бы, у женщин достаточно проблем, но для некоторых категорий женщин ситуация становится еще хуже.

Динамика продолжительности жизни американских женщин неоднородна и зависит от уровня образования и места проживания. Образованные женщины из мегаполисов живут гораздо лучше остальных. В 2009–2016 гг. «продолжительность жизни женщин сократилась» в восьми из 40 американских регионов, проанализированных группой демографов под руководством моей коллеги по Пенсильванскому университету Ирмы Ило. Эти данные относятся к белым неиспаноязычным женщинам. «Во всех 40 регионах рост продолжительности жизни белых мужчин опережал рост продолжительности жизни белых женщин». Женщины, которые проживают за пределами больших городов Алабамы, Арканзаса, Кентукки, Луизианы, Миссури, Оклахомы, Теннесси и Техаса, «потеряли почти год продолжительности жизни» в 1990–2016 гг. Подробные эпидемиологические* исследования выявили виновных: курение, расстройства психики и нервной системы, передозировка наркотиков.

Возможно, самым шокирующим результатом последних исследований в области смертности является то, что некоторые женщины, не работающие

* Вопреки распространенному мнению, эпидемиология определяет закономерности возникновения и распространения любых, а не только инфекционных заболеваний для их контроля и профилактики. — *Прим. пер.*

вне дома, тоже проигрывают в продолжительности жизни. Мой соавтор и бывший студент Арун Хенди, ныне работающий в Принстонском университете, обнаружил, что «ожидаемая продолжительность жизни увеличилась или осталась на прежнем уровне с 1990 г. среди всех групп по образованию, расе и полу, за исключением неиспаноязычных белых женщин, не имеющих высшего образования», — их продолжительность жизни за 20 лет сократилась на 2,5 года. Для столь короткого периода времени это огромное изменение, но статистика — ничто по сравнению с трагическими судьбами реальных людей. Кристал Уилсон из Кейв-Сити, штат Арканзас, где большинство жителей — белые, скончалась в возрасте 38 лет. Она была матерью-домохозяйкой, страдала от ожирения и диабета. Кристал «бросила школу в 10-м классе, потому что вышла замуж, — пишет Моника Поттс в журнале *The American Prospect*. — Так здесь все устроено». Кристал Уилсон — лишь один пример из многих в этой местности. По словам Джули Джонсон, координатора по технологиям в местном школьном округе, «если вы малообразованная женщина, возможностей для вас практически нет. Вы выходите замуж, рождаете детей... Вам выгоднее не работать... Это ужасный замкнутый круг». У Джонсон есть простой ответ на вопрос о том, что убивает белых женщин, бросивших школу: «Безысходность нашего времени». Не правда ли, похоже на «диагноз» необразованных неиспаноязычных белых мужчин?

Проблемы не только у молодых матерей с низким уровнем образования. Смертность продолжает стремительно расти среди всех американцев в возрастной группе 25–44 года. «Современные молодые взрослые столкнулись с трудностями вступления в совершеннолетие во время мирового экономического кризиса 2008–2010 гг. — следствием были задержка перехода к взрослой жизни, снижение числа браков и увеличение числа случаев совместного проживания с родителями, — отмечают Ило и ее соавторы. — Взрослые из этой возрастной группы чаще злоупотребляют наркотиками и алкоголем, и в будущих десятилетиях в связи с этим у них могут повыситься заболеваемость и смертность». Именно такое будущее ожидает миллениалов, выросших в эпоху глобализации и технологических изменений. А пандемия коронавируса повысила смертность среди самых неблагополучных групп населения, особенно среди тех, кому 50 лет и больше.

Но, несмотря на рост смертности от отчаяния, мы видим, что поиск вечной жизни с помощью технологий направлен на то, чтобы так или иначе бросить вызов устаревшим взглядам.

ИСТОЧНИК ВЕЧНОЙ МОЛОДОСТИ, GOOGLE CALICO И МОЛЕКУЛА БОГА

«Ихтиофаги же в свою очередь задали царю вопрос о продолжительности жизни и о жизненном укладе у эфиопов. Царь отвечал, что большинство эфиопов достигают 120-летнего возраста, а некоторые живут даже еще дольше. Их пища — это вареное мясо и молоко. Соглядатаи дивились такому долголетию, и тогда царь провел их к источнику, от омовения в котором кожа их стала блестящей, словно это был источник елеса. От источника струился аромат, как от фиалок, — писал Геродот (ок. 484 — ок. 425 гг. до н. э.), греческий географ и основатель истории как науки. — Вода этого источника, по рассказам соглядатаев, так легка, что никакой предмет не может плавать на ней — ни дерево, ни даже еще более легкое вещество, чем дерево, но все идет ко дну. Если эта вода действительно такая, как говорят, то, быть может, долголетие эфиопов как раз и зависит от того, что они пьют ее»¹¹. Мифический «источник молодости» стал одной из самых желанных панацей всех времен.

Я венчался в приходской церкви Сан-Хосе в Гуайнабо (Пуэрто-Рико), через дорогу от руин дома Хуана Понсе де Леона, конкистадора, который захватил остров для испанской короны в 1508 г. Он возглавил первую европейскую экспедицию во Флориду в 1513 г., якобы в поисках мифического источника вечной молодости. «Говорят, что на расстоянии 325 лиг от острова Эспаньола есть остров, называемый Боюка или Ананео», — писал Пьетро Мартире д'Ангьера, итальянский ученый при дворе Фердинанда II Арагонского. Он тоже упоминал источник, хотя без связи с Флоридой или Понсе де Леоном. «Те, кто исследовал внутренние районы острова, рассказывают об удивительном источнике, который омолаживает стариков, когда они пьют его воды. Не думайте, ваше святейшество, — предупреждал он, — что они говорят об этом не всерьез. Они официально распространяют эту информацию, и весь город, включая многих выдающихся горожан, честных и добродетельных, принимают ее за правду».

Первое конкретное упоминание о поисках Понсе де Леоном источника во Флориде сделано в хрониках Гонсало Фернандеса де Овьедо, напечатанных в 1535 г., через два десятилетия после смерти конкистадора. «И тогда он рассказал эту историю об источнике, который омолаживает стариков... И эта история была так широко известна, и истинность ее так подтверждали

¹¹ Геродот. История в девяти книгах. Перевод и примечания Г. А. Стратановского, под общ. ред. С. Л. Утченко. Ред. перевода Н. А. Мещерский. Л.: Наука, 1972. — *Прим. пер.*

индейцы тех мест, что капитан Хуан Понсе со своими людьми и кораблями отправился... искать этот источник. Это было большой шуткой среди индейцев...» Хуану Понсе было 30 лет, когда он открыл будущий «Солнечный штат»^{*}. Восемь лет спустя, пытаясь основать постоянное поселение на юге Флориды, он скончался от ран, полученных в ходе стычки с племенем калуса. Он еще не знал, что этот полуостров станет одним из важнейших курортов мира.

Перенесемся в эпоху интернета. Компания Google, которая произвела революцию в поиске информации, поиске мест на карте и интернет-рекламе, в 2013 г. основала компанию California Life Company — Calico — для борьбы со старением и сопутствующими заболеваниями. Два года спустя они выделили подразделение Google Life Sciences в отдельную компанию Verily, которая занимается разработкой интеллектуальных решений в области здравоохранения, включая носимые медицинские устройства и мониторы, управление болезнью, хирургическую робототехнику, биоэлектронные лекарства и умную обувь для отслеживания состояния здоровья и предотвращения падений. В 2014 г. появилась информация о проекте под названием Baseline Study, который называют «самым амбициозным и сложным научным проектом в истории» и «гигантским прыжком в неизвестность». Его цель — «изучить строение человеческого тела вплоть до молекул», чтобы создать биомаркеры, позволяющие выявлять различные заболевания.

Поиски «молекулы Бога», способной замедлить старение или даже обратить его вспять, захватили воображение голливудских звезд и магнатов Кремниевой долины, которые хотели бы бесконечно долго наслаждаться своим благосостоянием. Как написал Тад Френд в *The New Yorker*, одержимые долголетием актеры и «властелины Вселенной» предполагают, что появление «лекарства» от старения уже не за горами. «Я думаю, что старение пластично, что оно закодировано, — сказал Джун Юн, врач и управляющий хедж-фондом в сфере здравоохранения, на встрече по этой теме в Национальной медицинской академии США. — Если что-то закодировано, код можно взломать». Под бурные аплодисменты он продолжил: «А если код можно взломать, его можно и обойти!» И в соответствии с риторикой лучших научно-фантастических фильмов он добавил: «Мы можем навсегда покончить со старением».

Смелые утверждения Юна вряд ли можно назвать преувеличением. Действительно, клетками можно генетически манипулировать, чтобы они размножались вечно или, по крайней мере, в течение длительного периода

^{*} То есть Флориду. — Прим. пер.

времени, тем самым останавливая старение. Проблема в том, что люди — сложный вид и с генетической, и с поведенческой, и с этической точки зрения. «В человеческом организме неэтично проводить мутации, в нем действует столько противоречивых сил, что трудно оценить даже влияние диетических ограничений, — отмечает Джанет Торнтон, эксперт по борьбе со старением из Европейского института биоинформатики. — В лабораторных условиях можно увеличить продолжительность жизни червей в 10 раз, мух и мышей — до 1,5 раз, но для человека эквивалентный показатель недоступен. Человеческая система слишком сложна, и такое продление жизни может быть недоступно». Как бы то ни было, мне больше нравится быть смертным человеком, чем вечным червем.

Бесконечное продление жизни может противоречить религиозным убеждениям, мешать стимулам, с которыми мы сталкиваемся на разных этапах жизни, и в конечном итоге сделать планету непригодной для жизни из-за перенаселенности. Но это не мешает тратить сотни миллионов долларов на разнообразные технологии, призванные победить старение. Идея бессмертия так же стара, как и само человечество.

Но стоит ли это нынешних и будущих затрат или лучше сосредоточиться на том, чтобы жить не просто дольше, а лучше и здоровее?

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЗДОРОВОЙ ЖИЗНИ

«Можем ли мы жить дольше, оставаясь молодыми?» Такой вопрос задает Адам Гопник в своей потрясающей статье в *The New Yorker*. Могуущественные законы эволюции диктуют, что человеческие тела должны работать как часы и делать, что положено, в период, когда мы передаем свои гены следующему поколению, но не обязательно — в течение всей жизни. «Когда репродуктивный возраст пройден, копирование генов может становиться неточным, позволяя накапливаться мутациям, поскольку естественный отбор больше не заботится об этом». Выходит, следствием поразительных успехов в увеличении продолжительности жизни стал рост числа всевозможных заболеваний, включая рак, сердечные болезни, диабет, артрит и слабоумие. Так на что же следует направлять скудные исследовательские ресурсы — на увеличение продолжительности жизни или на увеличение продолжительности *здоровой* жизни? Как пишет Тад Френд, этот вопрос привел к ожесточенному спору между сторонниками здоровья и сторонниками бессмертия. И если

перспективы бессмертия весьма туманны, то обеспечить долгую и здоровую жизнь, казалось бы, вполне возможно. Но продолжительность здоровой жизни отстает от продолжительности всей жизни. Средний человек в любом случае будет несколько лет — от шести до восьми — страдать от плохого здоровья, прежде чем уйдет из жизни. Определенно, это не самая лучшая перспектива.

В 2019 г. Национальная медицинская академия США объявила о запуске инициативы Healthy Longevity Global Grand Challenge — «всемирного движения за улучшение физического, психического и социального благополучия людей по мере их старения». Инициатива призвана смягчить негативные последствия старения населения, которое «способно создать значительную нагрузку на экономику, системы здравоохранения и социальные структуры во всем мире». Основная идея заключается в том, чтобы увеличить продолжительность жизни, стимулируя «появление большого количества новых лекарств, методов лечения, технологий, а также профилактических и социальных стратегий, которые могут помочь изменить старение и обеспечить лучшее здоровье, функционирование и производительность при продлении долголетия». Как это часто бывает, легче сказать, чем сделать.

Одно дело — иметь отличные показатели ожидаемой продолжительности предстоящей жизни в различных возрастах, и совсем другое — определить ожидаемую продолжительность здоровой жизни. Это предмет споров и дебатов. ВОЗ предлагает рассчитывать ожидаемую продолжительность здоровой жизни как «среднюю продолжительность жизни в хорошем состоянии здоровья, то есть без необратимого ограничения активности в повседневной жизни или инвалидности, для воображаемого поколения при условиях смертности и заболеваемости, преобладающих в данном году». И если с ожидаемой продолжительностью жизни все понятно, то идея ожидаемой продолжительности здоровой жизни страдает от непреодолимых методологических двусмысленностей. Где граница между здоровьем и нездоровьем? Есть ли между ними «нейтральная полоса»? Разве не бывает так, что люди теряют здоровье, а затем восстанавливают его?

Если отбросить эти трудности, то факты указывают на то, что улучшение образа жизни, профилактика, раннее выявление заболеваний и новые методы лечения привели к устойчивому росту продолжительности здоровой жизни в возрасте после 60 лет — с тех пор, как этот показатель был впервые рассчитан в 2000 г. Сторонников бессмертия может оправдать тот факт, что прогресс идет медленно. Средняя продолжительность жизни увеличивается всего на

два-три месяца за десятилетие — темпы, которые исследователи Google наверняка считают удручающими, а Голливуд и Кремниевая долина — неприемлемыми. Тем не менее есть и хорошие новости: в 2019 г. ожидаемая продолжительность здоровой жизни среднего 60-летнего американского мужчины составляла 15,6 года, женщины — 17,1 года. Но если учесть, что ожидаемая продолжительность предстоящей жизни для них составляла соответственно 22 года и 25 лет, приходится признать, что состояние здоровья среднего американца в последние восемь лет жизни подразумевает ограниченную возможность наслаждаться этой самой жизнью.

Самое главное, что с начала XXI в. средняя продолжительность жизни увеличивалась примерно одними и теми же темпами в большинстве стран мира, как богатых, так и бедных, включая такие разные страны, как Ангола, Бангладеш, Ботсвана, Великобритания, Дания, Индия, Иордания, Ирландия, Китай, Лаос, Малави, Мальта, Монголия, Намибия, Польша, Португалия, Россия, Сингапур, Таиланд, Финляндия, Эритрея, Эфиопия, Южная Африка и Южная Корея, — причем США опять в аутсайдерах. Средняя продолжительность здоровой жизни росла в США вдвое медленнее, чем средняя продолжительность жизни, и это означает, что качество жизни американцев за 15 лет до смерти по сравнению с другими странами мира ухудшилось.

Что в сухом остатке? Среднестатистическому 60-летнему человеку в большинстве богатых стран осталось прожить еще 20–25 лет, из которых 10–15 лет — это ожидаемая продолжительность здоровой жизни. Так имеет ли смысл выходить на пенсию в 65 лет? Можем ли мы как общество позволить себе это? Справедливо ли это по отношению к другим поколениям? Это весьма острые и опасные вопросы — учитывая, что поставлено на карту.

ИДЕЯ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ

«Когда мы пытаемся определить, как можно укрепить справедливость, сразу же возникает потребность в публичном рассуждении, в котором были бы услышаны аргументы, поступающие от разных сторон и выражающие разные точки зрения, — пишет Амартия Сен, индийский философ и экономист, лауреат Нобелевской премии, в своей новаторской книге “Идея справедливости” (2009). — Внимание к противоположным аргументам, однако, не означает, что мы должны во всех случаях ожидать примирения конфликтующих сторон и достижения по каждому вопросу согласованной позиции. Полное

устранение разногласий не является требованием индивидуальной рациональности, как и условием разумного общественного выбора, а также теории справедливости, обоснованной разумными аргументами»^{*}.

Пожалуй, лучшим примером того, как трудно прийти к полному решению проблемы справедливости в отношениях между поколениями, является изменение климата — здесь особенно сложно найти компромисс между экономическим благополучием сегодня и состоянием экологии будущего. Кто должен оплачивать пенсии и здравоохранение для пожилых людей? Это еще один сложный вопрос, который сложно решить в пользу справедливости. В конце концов, именно те, кто находится на пенсии, родили молодое поколение, вырастили его и предоставили ему жизненные возможности. Но, по Сену, мы можем сравнить и сопоставить аргументы и точки зрения разных поколений, чтобы вовлечь людей в дискуссию — острую, но от этого не менее необходимую.

«Отношения между старшим и младшим поколениями по-прежнему определяются взаимной поддержкой и привязанностью. Однако действия и бездействие сменяющих друг друга правительств рискуют подорвать фундамент этих отношений, — говорится в докладе Палаты лордов Великобритании, опубликованном в 2019 г. — Многие представители молодого поколения с трудом находят надежную, хорошо оплачиваемую работу и безопасное, доступное жилье, в то время как многие представители старшего поколения рискуют не получить необходимой им поддержки, поскольку ни одно правительство не смогло спланировать долгосрочную работу с поколениями». Комитет определил пять главных проблемных областей, включая дефицит государственного бюджета, доступное жилье, недостаточное финансирование образования и покрытие расходов на программы «старости». Странно, что обошли вниманием изменение климата.

Общество так или иначе регулируется «общественным договором», предусматривающим некоторые основные правила взаимодействия. Еще более важным в ближайшем будущем, вероятно, станет «поколенческий договор». Например, согласно так называемому социальному контракту поколений, избиратели должны поддерживать политику, которая выгодна не только им, но и людям, находящимся на других этапах жизненного пути, руководствуясь комбинацией эгоцентрических и альтруистических мотивов. Молодые поколения могут поддерживать пенсионное обеспечение и здравоохранение в расчете на то, что они сами будут нуждаться в них десятилетия спустя.

^{*} Сен А. Идея справедливости. Пер. с англ. Д. Кралечкина. Науч. ред. перевода В. Софронов, А. Смирнов. М.: Изд-во Института Гайдара. — *Прим. пер.*

Старшие поколения могут выиграть от развития ухода за детьми и образования, поскольку это приведет к появлению более многочисленной и квалифицированной рабочей силы, готовой платить налоги для финансирования пенсий и здравоохранения. Тем не менее в большинстве богатых стран пенсии стали крупнейшей программой социального обеспечения, что нарушило когда-то существовавшее равновесие между различными бюджетными категориями.

По мере роста стоимости пенсий и медицинского обслуживания «в большинстве европейских стран снизилась поддержка программ, ориентированных на старшие поколения, хотя абсолютная поддержка государственного обеспечения разумного уровня жизни для пожилых людей оставалась высокой», — пишет Аарт-Ян Рикхофф, исследователь из Финского центра пенсий. Он объясняет это увеличением поддержки — особенно государственной — обеспечения ухода за детьми. Другими словами, солидарность поколений по-прежнему сильна, но бюджетные решения играют все более серьезную роль для молодых работников и избирателей — «особенно в Европе, США, Канаде и Японии».

Итак, понимание справедливости и ситуация с солидарностью поколений меняются, и ключевой вопрос здесь в том, в какой степени программы социального обеспечения разработаны для конкретных возрастных групп и предоставляются им. Государственные расходы на образование и уход за детьми в первую очередь важны детям, молодым людям и их родителям, а страхование от безработицы требуется работающим людям. Здравоохранение выгоднее людям преклонного возраста, а пенсионными программами пользуются пенсионеры. Национальный долг и бюджетный дефицит растут, солидарность поколений подрывается — и на фоне такого положения дел идут споры о жизнеспособности государственных пенсионных программ.

ХЬЮСТОН, У НАС ПРОБЛЕМА

«У меня ужасный стресс, — жалуется Ян-Питер Янсен, 77-летний голландец, который вышел на пенсию в возрасте 60 лет. — Сокращение моей пенсии — это тысячи евро, которые я не смогу потратить на мою семью, хотя я столько лет экономил!»¹² После 40 лет отчислений в пенсионный фонд он получил письмо, в котором сообщалось о сокращении пенсии на 10%.

Увеличение продолжительности жизни в сочетании с падением рождаемости — серьезный удар по пенсионным системам, особенно тем, которые финансируются за счет текущих взносов работников и их работодателей.

Кроме того, многие государственные пенсионные фонды предполагают доходность инвестиций на уровне 7% и выше, что нереально в условиях, когда доходность облигаций приближается к нулю. Что делать? Во всех серьезных исследованиях говорится о необходимости отсрочки выхода на пенсию, повышения взносов и налогов работников и работодателей, сокращения пособий или увеличения притока молодых работников из-за рубежа. Возможно, потребуется все вышеперечисленное. Это будет нелегко. Надвигается пенсионный кризис, необходимы реформы — но ни один премьер-министр и ни один президент не захочет потерять поддержку ни среди работников, уплачивающих взносы, ни среди пенсионеров.

К счастью, люди, похоже, понимают, куда все катится, и решают выходить на пенсию позже¹³. В начале 1970-х мужчины в развитых странах Европы и Северной Америки выходили на пенсию в среднем в 69 лет, а женщины — в 65 лет. В 2000 г. средний возраст достиг минимума — 63 и 61 год соответственно. Но за последние 20 лет и мужчины, и женщины отложили выход на пенсию в среднем на 2,5 года.

Меня озадачивает тот факт, что в большинстве существующих исследований будущего пенсионных систем основное внимание уделяется увеличению средней продолжительности жизни без учета ожидаемой продолжительности здоровой жизни. Для того, чтобы понять, что будет с пенсионным обеспечением в обществе, состоящем из нескольких поколений, важно хорошо знать обе концепции — и средней продолжительности жизни, и ожидаемой продолжительности здоровой жизни. Принимая решение о выходе на пенсию, люди учитывают не только то, сколько лет им осталось жить, но и то, насколько они будут здоровы в эти годы.

Давайте посмотрим на цифры, которыми большинство экспертов и политиков удивительным образом пренебрегали в прошлом. В первых двух колонках таблицы 2.1 приведены соответствующие показатели для ряда стран, взятые из двух авторитетных источников — ООН и ВОЗ. Ожидаемая продолжительность здоровой жизни в возрасте 60 лет показывает, как долго мы сможем быть полноценными членами общества, то есть работать полный рабочий день без ограничений. Ожидаемая продолжительность предстоящей жизни за вычетом ожидаемой продолжительности здоровой жизни показывает *минимальное* количество лет, в течение которых нам придется получать пенсию, поскольку мы не сможем работать полный рабочий день из-за плохого здоровья. Для среднего американского мужчины это 6,4 года (22,0–15,6), а для средней женщины — 7,9 года (25,0–17,1).

2. ДОЛГОЛЕТИЕ И ЗДОРОВЬЕ

Таблица 2.1

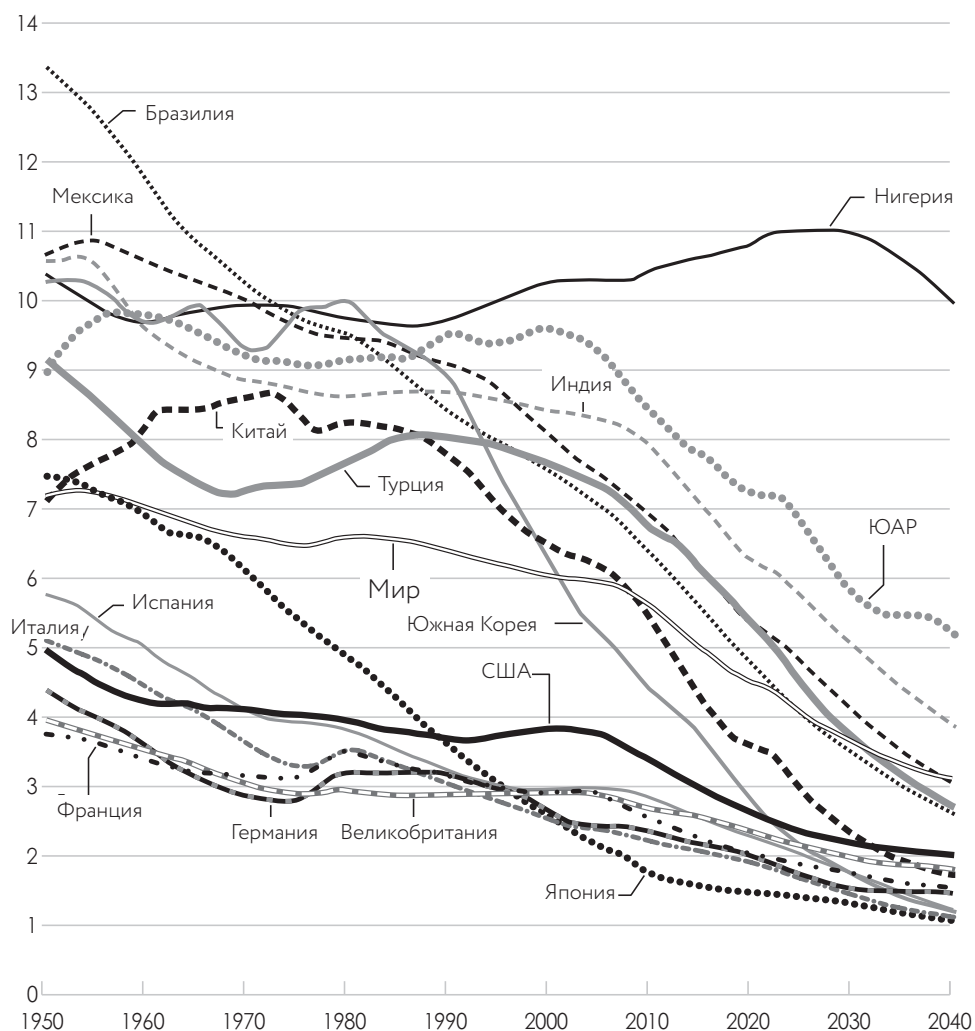
ОЖИДАЕМАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДСТОЯЩЕЙ ЖИЗНИ,
ОЖИДАЕМАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЗДОРОВОЙ ЖИЗНИ И ВЫХОД НА ПЕНСИЮ
С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СРЕДНЕГО 60-ЛЕТНЕГО ЧЕЛОВЕКА В 2019 Г.

Страна	Ожидаемая продолжительность предстоящей жизни по достижении 60 лет, г.		Ожидаемая продолжительность здоровой жизни по достижении 60 лет, г.		Ожидаемая продолжительность предстоящей жизни минус ожидаемая продолжительность здоровой жизни		Сценарий А: возраст выхода на пенсию по состоянию здоровья		Сценарий Б: возраст выхода на пенсию за семь лет до окончания периода здоровой жизни	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
США	22,0	25,0	15,6	17,1	6,4	7,9	75,6	77,1	68,6	70,1
Китай	18,6	22,0	15,0	16,9	3,6	5,1	75,0	76,9	68,0	69,9
Япония	24,0	29,2	18,8	21,8	5,2	7,4	78,8	81,8	71,8	74,8
Южная Корея	22,6	27,3	18,2	21,2	4,4	6,1	78,2	81,2	71,2	74,2
Индия	17,4	18,6	13,0	13,5	4,4	5,1	73,0	73,5	66,0	66,5
Великобритания	22,7	25,2	17,6	18,9	5,1	6,3	77,6	78,9	70,6	71,9
Германия	22,2	25,6	17,0	19,9	5,2	5,7	77,0	79,9	70,0	72,9
Франция	23,3	27,6	18,5	20,8	4,8	6,8	78,5	80,8	71,5	73,8
Италия	23,5	27,0	17,9	19,8	5,6	7,2	77,9	79,8	70,9	72,8
Испания	23,4	27,7	18,0	20,3	5,4	7,4	78,0	80,3	71,0	73,3
Мексика	23,4	27,7	18,0	20,3	5,4	7,4	78,0	80,3	71,0	73,3
Бразилия	20,1	23,9	15,2	17,4	4,9	6,5	75,2	77,4	68,2	70,4
Турция	19,2	24,0	15,8	17,3	3,4	6,7	75,8	77,3	68,8	70,3
Нигерия	13,4	14,3	13,3	13,8	0,1	0,5	73,3	73,8	66,3	66,8
ЮАР	14,4	18,3	12,7	14,8	1,7	3,5	72,7	74,8	65,7	67,8

Источник: Global Health Observatory of the World Health Organization.

Цифры в таблице 2.1 не очень сильно обнадеживают — они показывают, что социальное обеспечение может выжить в его нынешнем виде, если мы будем работать до конца своего жизненного цикла, то есть до тех пор, пока у нас не начнутся серьезные проблемы со здоровьем. На это готовы пойти

очень немногие — я, например, не готов. Это отражено в сценарии А, который снизит нагрузку на работников, платящих налоги для финансирования здравоохранения и пенсий. Он подразумевает, что американские мужчины будут выходить на пенсию в среднем в 75,6 лет, а американские женщины — в 77,1 лет, что намного выше сегодняшнего среднего возраста выхода на пенсию на седьмом десятке. При таком сценарии люди не смогут вести полноценный



Источник: UN World Population Prospects 2022.

Рис. 2.1. КОЛИЧЕСТВО ЛЮДЕЙ В ВОЗРАСТЕ ОТ 15 ДО 59 ЛЕТ, ПРИХОДЯЩЕЕСЯ НА КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА СТАРШЕ 60 ЛЕТ

активный образ жизни на пенсии, потому что в среднем они будут не очень здоровы. Это будет особенно проблематично в Японии, Южной Корее, Франции и Испании, где людям придется выходить на пенсию в возрасте 80 лет или около того. Проще говоря, хотя сценарий А очень привлекателен для молодых поколений, он представляется социально и политически неоправданным. Мы не можем просить людей работать до тех пор, пока им позволяет здоровье. Работники имеют право насладиться хотя бы несколькими годами на пенсии, пока они еще здоровы.

Чтобы найти некий баланс, можно подумать о промежуточных решениях, которые позволят избежать крайностей сценария А и выходить на пенсию на седьмом десятке. Например, чтобы и мужчины, и женщины проводили на пенсии семь лет до окончания периода здоровой жизни, наслаждаясь активным образом жизни. Я предлагаю семь лет просто потому, что это библейская цифра. Согласно сценарию (назовем его Б), американские мужчины будут выходить на пенсию в среднем в 68,6 года, а американские женщины — в 70,1 года. Это звучит более разумно и приемлемо, чем сценарий А, но дебаты о том, достаточно ли семи лет и справедливо ли это для разных поколений, будут долгими и политизированными.

При любом возможном сценарии главная проблема — соотношение людей «трудоспособного возраста» и «пенсионного возраста». Сокращение этого соотношения — фундаментальная проблема нашего общества, которое состоит из нескольких поколений. На рисунке 2.1 показано, насколько ухудшилась ситуация. В 1950 г. на каждого человека старше 60 лет в мире приходилось 7,2 человека в возрасте от 15 до 59 лет. К 2022 г. это число сократилось до 4,4. В Китае этот показатель снизился с 7,1 до 3,5, а в США — с 5,0 до 2,5. Еще более стремительное падение произошло в Южной Корее — с 10,3 до 2,5 и в Японии — с 7,5 до 1,5! В ближайшие десятилетия эти показатели будут продолжать снижаться, учитывая снижение рождаемости и увеличение продолжительности жизни. Работающим придется платить еще больше налогов, чтобы оплачивать не только пенсии, но и медицинское обслуживание тех, кто старше 60 лет. В Японии и Южной Корее к 2040 г. на каждого человека старше 60 лет будет приходиться в среднем чуть больше одного человека трудоспособного возраста — соотношение настолько низкое, что кажется абсолютно нереалистичным, если только всю тяжелую работу не будут выполнять роботы. В США этот показатель будет равен двум.

При таких соотношениях невозможно будет выполнять обязательства, данные в отношении здравоохранения и пенсий, поскольку эти обязательства

были приняты, когда на каждого человека старше 60 лет приходилось как минимум три или четыре человека трудоспособного возраста. Эти цифры ясно показывают, что достичь межпоколенческих компромиссов будет очень сложно, особенно если молодым работникам придется нести львиную долю расходов.

ДВА СПОСОБА БОРЬБЫ С ПРОБЛЕМАМИ

Я узнал много полезного от своего покойного коллеги по Уортонской школе бизнеса Рассела Акоффа, пионера системного мышления. Самым важным уроком была его наглядная 90-минутная лекция о знаменитых лондонских автобусных забастовках 1950-х¹⁴. Лондонские транспортные власти обратились к Акоффу за консультацией, чтобы решить проблему задержек в часы пик, когда количество красных двухэтажных автобусов превышало количество автобусных остановок.

Кроме водителя (как правило, пакистанца), в каждом автобусе сидел еще и кондуктор (часто это был индеец), который собирал плату за проезд. Профсоюзы водителей автобусов и кондукторов яростно конкурировали между собой. (Садик Хан, мэр Лондона с 2016 г., — сын водителя лондонского автобуса, пакистанца.) Водители и кондукторы постоянно обвиняли друг друга в задержках. Водители кричали кондукторам, что те тормозят движение, а кондукторы кричали водителям, что те плохо работают. Поскольку водитель сидел в передней части автобуса, а кондуктор — в задней, потоки оскорблений доставляли неудобства пассажирам. В целом все это действительно создавало множество задержек, и автобусы не могли двигаться по расписанию.

«Есть два способа разрешения любой проблемы, — спокойно объяснял Расс. — Один из них — “решить” проблему, то есть найти способ преодолеть ее в рамках существующих параметров и ограничений системы. В случае с транспортными проблемами в часы пик в крупном городе это означает точную настройку расписания, дополнительные полосы для движения автобусов, прогнозирование сигналов светофора, перенаправление пассажиров на менее загруженные маршруты или повышение тарифов на проезд в часы пик. В некотором смысле такое “решение” — это не разрешение проблемы, а ее откладывание в долгий ящик.

Другой способ действий — “избавиться” от проблемы, то есть изменить ситуацию таким образом, чтобы она исчезла». Расс предложил лондонским

2. ДОЛГОЛЕТИЕ И ЗДОРОВЬЕ

транспортным властям, чтобы в час пик сборщики платы за проезд не ездили на заднем сиденье автобуса, а стояли на остановках. Если одного кондуктора недостаточно, нужно поставить двоих. Это устраняет возможность конфликтов и намного ускоряет процесс погрузки пассажиров на каждой остановке. Таким образом, проблема просто исчезла! Я отчетливо помню, как руководители, присутствовавшие на лекции Расса в Уортоне, стоя рукоплескали ему — 80-летнему старику, восхитившему аудиторию ясностью своего ума.

«Решение» надвигающегося пенсионного кризиса подразумевает пресловутые реформы — повышение пенсионного возраста, сокращение пособий, увеличение взносов и налогов, открытие границ для более молодых работников, — которых никто не хочет. Для «избавления» от пенсионной проблемы нужны изменения на уровне системы — отход от простой и понятной последовательной модели жизни. Ее замена на пластичную и обратимую многопоколенную модель освободит нас от пенсионной проблемы раз и навсегда. В последующих главах мы проанализируем эту возможность.

ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ НУКЛЕАРНОЙ СЕМЬИ

Никто прежде не просил нуклеарную семью
жить замкнуто, как будто в клетке, как сейчас
это делаем мы. Без родственников, без поддержки,
мы поставили ее в невозможную ситуацию.

Маргарет Мид (1901–1978)

«Насколько нам известно, люди жили семьями. Мы не знаем ни одного периода, когда бы это было не так. Мы не знаем людей, которым надолго удавалось распустить семью или вытеснить ее, — отмечают антропологи Маргарет Мид и Кен Хейман в своей книге 1965 г. “Семья”. — Снова и снова, несмотря на предложения по изменениям и фактические эксперименты, человеческие общества подтверждали свою зависимость от семьи как основной единицы человеческого существования, — семья, состоящая из отца, матери и детей».

Семья — важнейшая часть жизни. Но семьи бывают разных форм, видов и размеров. Говоря о семье, мы обычно имеем в виду нуклеарную семью, состоящую из женатых родителей и их детей. Но существует и расширенная

семья, в которую входят бабушки, дедушки, дяди, тети, двоюродные братья и сестры и другие родственники. Кроме того, всегда существовали неполные семьи и семьи без детей. В разное время и в разных странах отмечалась различная частота встречаемости каждой из этих семейных структур. В 1970 г. 40% всех домохозяйств США¹ составляли нуклеарные семьи с двумя родителями и хотя бы одним ребенком в возрасте до 18 лет, но к 2021 г. эта доля сократилась до 18%, и это самый низкий показатель с 1959 г. Возможно, именно поэтому тема нуклеарной семьи стала такой политизированной и спорной.

НУКЛЕАРНАЯ СЕМЬЯ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЖИЗНИ

«Дом — лучшее слово на свете», — заявляет Лора Инглз в первой серии знаменитого телесериала «Маленький домик в прериях», который выходил в 1974–1982 гг.* Под домом здесь подразумевается семья Инглз — идеал семьи, состоящей из двух родителей и нескольких детей, ее радости, трудности — и, конечно, любовь, которая проходит через всю жизнь и помогает преодолеть все мыслимые беды. Снятый по мотивам бестселлера Лоры Инглз-Уайлдер на фоне идиллических пейзажей сельской Миннесоты конца XIX в., сериал пришелся по душе зрителям по всему миру. Именно в то время каждый мечтал создать семью и увидеть, как дети становятся взрослыми. Как пишет Диана Брюк в журнале *Country Living*, «показаны те простые времена, когда жизнь человека вращалась вокруг церкви, школы и семьи»². Ни книги, ни сериал не обходят стороной житейские проблемы и трагедии, такие как смерть ребенка, слепота или пристрастие к наркотику. «Конечно, у них были свои трудности, но они улыбались и были добры, и не было такой проблемы, которую они не могли бы решить все вместе». После Вьетнама и Никсона нам, видимо, требовался сериал, который учил бы «хорошим семейным ценностям». Его герои были великолепны. Чарльз Инглз был «идеальным мужчиной: надежным, праведным, добродушным, трудолюбивым». Его жена Кэролайн была доброй, щедрой, нежной и верной. Он охотился, рыбачил и занимался фермой, чтобы накормить семью. Она занималась домом. Их дети были, конечно же, детьми, а затем они выросли и стали взрослыми.

* Лора Инглз-Уайлдер (1867–1957): американская писательница, автор автобиографической серии книг «Маленький домик в прериях». В сериале ее роль играет Мелисса Гилберт. — *Прим. пер.*

Семидесятые были временем расцвета нуклеарной семьи. Последовательная модель жизни, этапы которой люди должны проходить в строгом порядке, получила широкое распространение в развитых странах мира именно тогда, когда правительства, СМИ, Голливуд и основные религии продвигали идею нуклеарной семьи. В такой семье родители воспитывают детей до тех пор, пока те не получают образование и не покинут семью, чтобы создать свою собственную. На нижних социально-экономических уровнях оба родителя работали, а их дети оставались у соседей или со старшими братьями и сестрами. После объединения Германии в 1870-х женщины из более высокого социального слоя должны были посвятить себя трем К — *Kinder, Küche, Kirche*, то есть детям, кухне и церкви, иными словами — дому. Компании в большинстве стран, от Японии до США, не поощряли трудоустройство замужних женщин или даже запрещали им работать вне дома. К 1950-м американская нуклеарная семья, состоявшая из двух родителей, как минимум двух детей, телевизора, стиральной машины, автомобиля и собаки, стала примером для подражания во всем мире, учитывая растущее благосостояние среднего класса. Женщины могли работать только до замужества.

Маргарет Мид отмечала, что концепция нуклеарной семьи пагубно влияла на положение женщин в обществе, низводя их до уровня домохозяек и лишая поддержки, которую оказывала расширенная семья. Когда женщины начали массово работать вне дома, многие из них оказались без семейной помощи и поэтому решили иметь меньше детей или не иметь их вовсе³.

Однако единого мнения на этот счет нет. По мнению историков Питера Ласлетта и Алана Макфарлейна, нуклеарная семья из «простого жилища» была нормой в Англии уже в XIII в. Они утверждают, что именно гибкость и мобильность нуклеарной семьи сделали возможной промышленную революцию, а не наоборот. Логика рынка требовала, чтобы люди были готовы к переездам и смене профессии — и оторваны от «цепей» родства и общины. Социологи, такие как Бриджит Бергер и моя коллега по Пенсильванскому университету Аннет Ларо, утверждают, что нуклеарная семья с двумя родителями «ориентирована на ребенка» и, таким образом, уже 250 лет способствует повышению роли образования в современной экономике и обществе. Чтобы оценить важность связи между нуклеарной семьей, образованием и социально-экономической мобильностью, достаточно напомнить о том, что у рабов попросту не было возможности воспитывать своих детей в нуклеарных семьях. Эта проблема до сих пор не дает покоя афроамериканским общинам в США: среди чернокожих мужчин высок уровень безработицы

и криминала. Концепция нуклеарной семьи создавала проблемы для женщин, но зато она решала ряд других проблем.

Возникновение нуклеарной семьи подкреплялось законами и правилами, которые ее поощряли. По мнению социального психолога Беллы ДеПауло, «существуют некоторые законы и неписанные правила, согласно которым в ряде случаев не поощряется совместное проживание — например, как в “Золотых девочках”^{*}». По сути, «в некоторых местах считается, что вместе может жить только определенное количество неродственных людей, часто — двое». Кроме того, закон США об отпуске по семейным и медицинским обстоятельствам позволяет людям брать неоплачиваемый отпуск только для ухода за официальным супругом.

За идеализированным взглядом на нуклеарную семью скрывается суровая реальность. Ее акцент на воспитание младшего поколения приводит к тому, что на детей оказывается огромное давление, чтобы подготовить их к достижению взрослого состояния — от стабильных отношений до профессионального успеха. Более того, нуклеарная семья способствует социальному неравенству, поскольку, как и следовало ожидать, не все группы общества в состоянии соответствовать идеальному прототипу. «Мы сделали жизнь более свободной для одиноких людей и более нестабильной для семей. Мы сделали жизнь лучше для взрослых и хуже для детей, — утверждает обозреватель *The New York Times* Дэвид Брукс в недавней статье в журнале *The Atlantic*. — Мы перешли от больших, взаимосвязанных и расширенных семей, которые защищали своих наиболее уязвимых представителей от жизненных потрясений, к небольшим, обособленным нуклеарным семьям (супружеская пара и их дети), которые... освобождают богатых и разоряют рабочий класс и бедных»⁴. Он имеет в виду тот болезненный факт, что представителям нижних социальных слоев и национальных меньшинств крайне сложно воплотить идеал нуклеарной семьи.

НЕПОЛНЫЕ СЕМЬИ

Таким образом, наши взгляды на отношения и брак изменились, и реальность такова, что жизнь в нашем обществе больше не является идеально

^{*} Американский ситком, выходивший в 1985–1992 гг., героини которого, пожилые женщины, совместно проживают в одном доме. Имеется российская версия «Большие девочки». — Прим. пер.

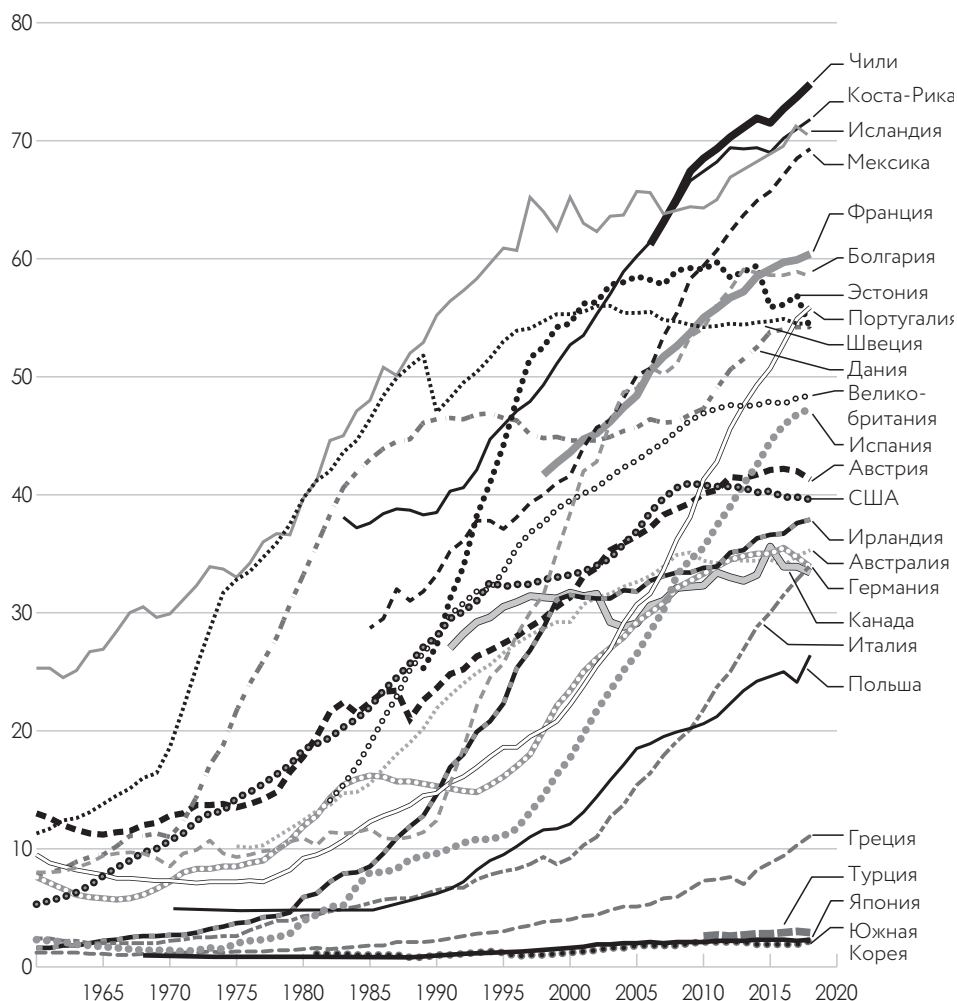
линейной, а нуклеарные семьи уже не составляют большинство. Как в богатых, так и в бедных странах растет число семей с одним родителем, поскольку родители прекращают совместную жизнь, а зачастую и не начинают ее.

Рисунок 3.1 отражает долю детей, рожденных незамужними женщинами, — это одна из ситуаций причин создания неполной семьи. В Евросоюзе в 2018 г. она составляла 41,3%, что выше, чем 39,6% в США. Ирландия с 37,9% была близка к среднему американскому показателю. Особенно высок этот показатель в Испании (47,3%), Великобритании (48,2%), Эстонии (54,1%), Дании (54,2%), Швеции (54,5%), Португалии (55,9%), Болгарии (58,5%), Франции (60,4%) и Исландии (70,5%). Таким образом, независимо от религиозной принадлежности, географии и уровня развития, в богатых странах часто встречаются дети, рожденные незамужними женщинами. Несмотря на более низкий уровень экономического развития, в Латинской Америке этот показатель еще выше: 69,3% в Мексике, 71,8% в Коста-Рике и целых 73,7% в Чили. Стоит отметить, что в 1960 г. лишь в нескольких странах Западной Европы эта доля превышала 10% (в Исландии, Австрии, Латвии* и Швеции), а в большинстве стран она была ниже 5%. В США этот показатель тогда составлял 5,3%, а в Канаде — 4,3%.

Исключение из общей тенденции составляют Южная Корея (где в 2018 г. только 2,2% детей родились у незамужних женщин), Япония (2,3%) и Турция (2,9%), где культура, а также государственная и корпоративная политика по-прежнему поощряют замужних женщин прекращать работать, когда у них появляется ребенок. В Китае нет официальной статистики числа матерей-одиночек, но существует оценка 5–10%. Раньше китайское правительство наказывало матерей-одиночек в рамках политики снижения рождаемости, но теперь программа одного ребенка ушла в историю, и вполне возможно, что чиновники видят в этой растущей глобальной тенденции способ обратить вспять демографический спад в стране. В Индии этот показатель такой же, как и в Китае (хотя статистика не делает различий между матерями-одиночками и вдовами), но матерей-одиночек, живущих с дальними родственниками, вероятно, в два раза больше, чем одиноких. Индийская мать-одиночка Мелани Андраде (имя изменено) рассказывает: «Женщины в моем доме незаметно отодвигают своих мужей от меня в лифте, а детям не разрешают играть с моими девочками, потому что они из неполной семьи».

* Тогда Латвия была частью СССР. — Прим. пер.

3. ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ НУКЛЕАРНОЙ СЕМЬИ



Источник: OECD Family Database.

Рис. 3.1. ДОЛЯ НОВОРОЖДЕННЫХ, ПРИХОДЯЩИХСЯ НА НЕЗАМУЖНИХ ЖЕНЩИН

Однако неполные семьи существуют и по другим причинам, в том числе из-за смерти одного из родителей, раздельного проживания или развода. «В США самый высокий в мире показатель детей, живущих в неполных семьях, — отмечал в 2019 г. Исследовательский центр Пью. — Почти четверть американских детей в возрасте до 18 лет живут с одним родителем и без других взрослых (23%), что более чем в три раза превышает долю таких детей во всем мире (7%)». США занимают первое место в основном

из-за высокого уровня раздельного проживания и разводов, при том что доля матерей-одиночек там соответствует средней по миру. Самая низкая доля семей с одним родителем обнаруживается в таких разных странах, как Китай (3%), Нигерия (4%) и Индия (5%). В Канаде этот показатель составил 15%, а самый высокий в Европе — в Дании (17%). Отмечается, что в США один из самых низких показателей доли детей, живущих с родственниками (8%), по сравнению со среднемировым показателем в 38%, что в основном объясняется существованием таких семей в развивающихся странах.

Важнейшим аспектом, лежащим в основе нуклеарной семьи, является идея о том, что дети должны вырасти, работать и со временем создать свою собственную нуклеарную семью. Опрос 1957 г., процитированный Бруксом, показал, что более чем каждый второй американец считает неженатых людей «больными», «аморальными» или «невротиками». Как мы видели в главе 1, люди, не прошедшие в нужном возрасте через предписанные последовательные этапы жизни, рискуют прослыть ненормальными или изгоями. Но, во-первых, более 40% замужних американок уже зарабатывают больше своих мужей, а к 2030 г., по данным Бюро переписи населения США, эта доля может увеличиться до половины, а во-вторых, более половины американских домохозяйств либо имеют одного родителя, либо не имеют детей. Эти изменения вызваны глобализацией, упадком производства, феминистским движением, выходом из церковных общин, ростом числа разводов и подъемом культуры самовыражения.

Социологи Франческа Кансиан и Стивен Гордон изучили советы по вступлению в брак, которые печатались в женских журналах в разное время. «На смену старым нормам самопожертвования, избегания конфликтов и жестких гендерных ролей, — заключили они, — пришли идеалы саморазвития, открытого проявления положительных и отрицательных эмоций, интимности и более гибких ролей»⁵. Начиная с 1960-х они выявили «тенденцию к индивидуализму, эмоциональному самовыражению и андрогинности». Для все большего числа пар цель брака или партнерства — не дети, а самореализация, как отмечают моя бывшая коллега-социолог по Пенсильванскому университету Кэтрин Эдин и ее соавтор Мария Кефалас. Мое мнение заключается в том, что для образованных женщин, которые работали вне дома, брак приобрел совершенно иной смысл — и результатом стало меньшее количество детей и большее количество домашних животных. У мужчин же не было иного выбора, кроме как приспособиться к новой ситуации.

Еще один аспект нуклеарной семьи — социальная изоляция. В бестселлере 1985 г. «Привычки сердца» (Habits of the Heart) группа ведущих американских социологов во главе с Робертом Беллой пишет, что «американские культурные традиции определяют личность, достижения и цель человеческой жизни таким образом, что человек оказывается подвешенным в великолепной, но пугающей изоляции». Продвижение в жизни состоит в том, чтобы «найти себя», «покинуть дом», «найти работу», «обрести любовь и вступить в брак», чтобы «сделать что-то свое» — и «включиться» в жизнь общества и страны⁶. Но, как утверждает политолог Роберт Патнэм в своей не менее захватывающей книге «Боулинг в одиночку» (Bowling Alone), американский индивидуализм одержал победу над традиционным чувством общности — особенно когда семьи среднего класса переехали в пригороды и разорвали традиционные связи. «Что-то произошло с социальными связями и гражданской активностью в Америке в течение последней трети XX в., — говорит он. — Наша гражданская активность по-прежнему выше, чем во многих других странах, но по сравнению с нашим недавним прошлым мы более разобщены». Причины — одержимость работой, разрастание городов, смена поколений и «распад традиционной семейной ячейки — мама, папа и дети»⁷.

ОДИНОЧНОЕ ПЛАВАНИЕ

«Число одиноких людей растет, и у них есть целый ряд причин для того, чтобы жить в одиночестве», — заявляет южнокорейский телеканал MBC, на котором выходит знаменитое реалити-шоу «Я живу один»⁸, рассказывающее о жизни актеров, поп-звезд и известных спортсменов, живущих в одиночестве. «Это шоу — о реальном образе жизни в одиночестве, секретах и полезных советах по ведению домашнего хозяйства, философии одинокой жизни». В XIX в. Корею называли Королевством отшельников за ее изоляционизм, сегодня Южная Корея занимает второе место в мире по уровню рождаемости — 0,87 ребенка на одну женщину (в Гонконге этот показатель составляет 0,76%), при этом в стране насчитывается более 6 млн одиноких людей из 52 млн населения.

Совокупная статистика показывает, что во многих странах доля домохозяйств с одним человеком действительно растет, хотя данные несколько разрозненны и включают как молодых людей, так и разведенных или овдовевших. В Бразилии за последние 50 лет она увеличилась с 5 до 12%,

в Мексике — с 4 до 10%, в Чили — с 6 до 9%, в Польше с 17 до 24%, в Испании с 13 до 23%, в Ирландии с 14 до 24%, во Франции с 20 до 35%, в США с 13 до 29% и в Южной Корее с 20 до 27%⁹. В большинстве стран Европы треть домохозяйств теперь состоит из одного человека. Таким образом, нуклеарная семья переживает упадок из-за увеличения доли одиноких родителей, живущих вдвоем с детьми (10% в США), феномена бездетных пар, живущих вместе (четверть), и роста числа одиноких людей (четверть). По оценкам ООН, в Канаде, Японии, Южной Корее, России и большей части Европы нуклеарные семьи с двумя женатыми родителями и хотя бы одним ребенком составляют менее 30% от общего числа домохозяйств. На развивающихся рынках и в развивающихся странах эта доля еще ниже, учитывая историческую важность домохозяйств, в которых представлено много поколений.

«В последние полвека человечество приступило к осуществлению уникального социального эксперимента, — утверждает социолог Эрик Кляйненберг¹⁰, автор книги «Жизнь соло. Новая социальная реальность». — Впервые в истории значительное число жителей планеты самых разных возрастов, придерживающихся самых разных политических взглядов, начали жить одиночками^{*}. Число таких людей растет по мере того, как все больше людей не вступают в брак, не заводят детей и разывают отношения.

Как отмечала ДеПауло в журнале *Psychology Today*, жизнь в одиночестве может быть дорогóй, поэтому она более распространена в богатых странах и в странах с более доступным жильем и более развитой государственной пенсионной системой. Кроме того, «интернет и другие достижения в области коммуникаций сделали одиночество менее изолированным». В июне 2021 г. я прошел пятидневный карантин по прибытии в Великобританию — но я не ощутил и следов одиночества, поскольку имел возможность общаться по видеосвязи с семьей и друзьями, работать в интернете, слушать музыку и смотреть фильмы. Но тот факт, что жизнь в одиночестве возможна и не так травматична, как в прошлом, не означает, что она желанна. «Жизнь в одиночестве может даже стигматизировать»¹¹, — говорит ДеПауло. Она объясняет увеличение числа одиночек повышением роли индивидуалистических ценностей, таких как личная независимость, самодостаточность, самовыражение

^{*} Кляйненберг Э. Жизнь соло: Новая социальная реальность. М.: Альпина нон-фикшн, 2014. — Прим. пер.

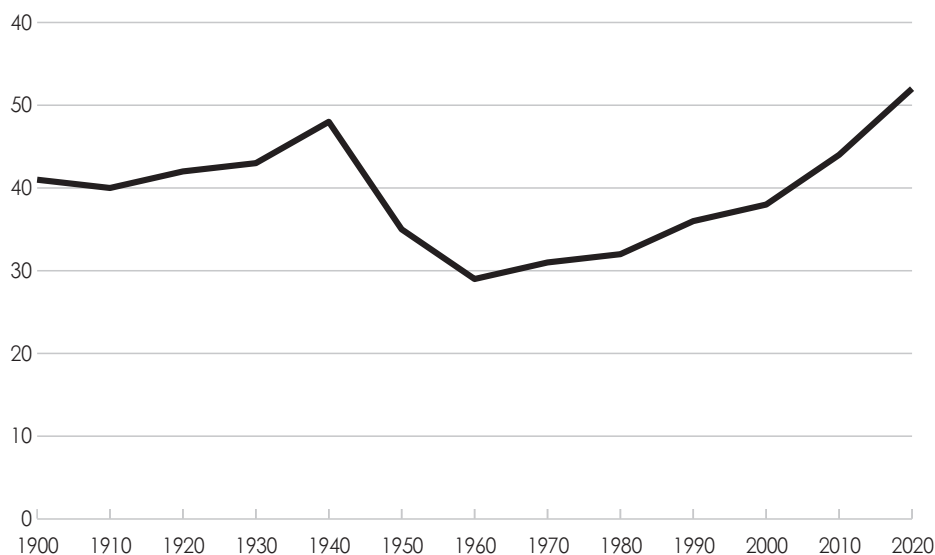
и личный выбор. Разрушение последовательной модели жизни и нуклеарной семьи также способствует этой тенденции.

«Растущая доля одиноких людей во многом стала символом современного западного общества, поскольку она отражает то значение, которое придается личности и индивидуальным целям — по сути, в ущерб семье»¹², — пишет группа демографов под руководством Альберта Эстеве, работающего в барселонском Центре демографических исследований. Таким образом, нарушение последовательности от взросления до вступления в брак (или создания стабильных отношений) лежит в основе этой растущей тенденции.

Дьявол, как обычно, кроется в деталях. Среди молодых людей в возрасте 25–29 лет одинокая жизнь является скорее исключением, чем правилом — в том числе в большинстве стран за пределами Европы и Северной Америки, где 15–30% женщин и 20–35% мужчин живут в одиночестве. Эти закономерности сохраняются на протяжении всей жизни. В Европе и Северной Америке примерно 8% женщин и 12% мужчин в возрасте 30, 40 и 50 лет — возраст, который ассоциируется с рождением ребенка в нуклеарной семье, — живут одни. Но из африканских, азиатских и латиноамериканских женщин в этом возрасте лишь менее 2% живут одни. Среди африканских и латиноамериканских мужчин одиночек в четыре раза больше, но среди азиатских мужчин — гораздо меньше, учитывая более высокий уровень браков и культурную стигматизацию. С течением времени число женщин, живущих в одиночестве в первые десятилетия взрослой жизни, растет только в Европе и Северной Америке, в то время как число мужчин-одиночек увеличивается везде, кроме Азии. Таким образом, одинокая жизнь более распространена среди мужчин в развитых странах и с течением времени ее популярность растет, особенно среди женщин и мужчин в возрасте 20–50 лет и особенно в развитых странах. «Мужчины раньше и решительнее, чем женщины, нарушили традиционную форму, — заключают Эстеве и его коллеги, — хотя в наиболее развитых странах уровень одинокой жизни среди женщин также довольно высок, что свидетельствует о том, что темпы изменений среди женщин могут быть гораздо более быстрыми, чем среди мужчин». Таким образом, все меньше мужчин и женщин совершают переход от молодой взрослой жизни к браку и родительству — как предписывает последовательная модель жизни.

ЖИЗНЬ С РОДИТЕЛЯМИ¹³

«Большинство молодых взрослых в США впервые со времен Великой депрессии живут со своими родителями», — гласит заголовок потрясающего исследования Исследовательского центра Пью, опубликованного в 2020 г. В 1900 г. 41% американцев в возрасте 18–29 лет жили со своими родителями, и эта доля выросла до 48% во время кризиса 1930-х. Послевоенный бум и рост нуклеарной семьи сократили эту долю до 29% к 1960 г. После 20 лет медленного роста она подскочила до 38% в 2000 г. и 52% в 2020 г. (см. рисунок 3.2). Всплеск начался после финансового кризиса 2008 г., а пандемия коронавируса в 2019 г. привела домой миллионы студентов колледжей и молодых работающих людей, уволенных с работы или потерявших в зарплате. У многих из них — огромные студенческие долги. Но чем выше уровень образования, тем меньше вероятность того, что молодой американец будет жить с родителями. «Молодые взрослые без высшего образования в настоящее время чаще живут с родителями, чем состоят в браке, но те, у кого есть высшее образование, чаще живут с супругом». И именно среди женщин, белых и американцев азиатского происхождения эта доля растет быстрее.



Источник: Pew Research Center/U.S. Census Bureau.

Рис. 3.2. ДОЛЯ МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ, ЖИВШИХ ВМЕСТЕ С РОДИТЕЛЯМИ, США

США — не единственная развитая страна, где число молодых взрослых, живущих с родителями, велико и продолжает расти. По состоянию на 2019 г. доля мужчин и женщин в возрасте 25–34 лет, живущих с родителями в Евросоюзе, составляла чуть более 30%. В большинстве стран Южной и Восточной Европы этот показатель превышал 40%, в то время как в Германии, Франции и Великобритании он составлял менее 20%, а в Скандинавии — менее 5%, что явно указывает на то, что экономические условия, безработица и доступность жилья играют ключевую роль. В марте 2021 г. Национальное статистическое управление Южной Кореи ошеломило мир, сообщив, что 62% неженатых мужчин и женщин старше 30 лет и 44% старше 40 лет по-прежнему живут в одном доме со своими родителями. Это означает, что 26% всех южнокорейцев старше 30 лет живут с родителями (результат умножения 42% неженатых на 62% живущих с родителями), что меньше, чем в среднем по Европе.

«Значительное число молодых взрослых, переезжающих обратно к родителям, вызвало переполох в обществе, — отмечает ДеПауло в своей книге «Как мы живем сейчас: Переосмысление дома и семьи в XXI в.» (How We Live Now: Redefining Home and Family in the 21st Century). — Детей называют поколением бумеранга. Для их родителей это полностью подрывает последовательность этапов, через которые должно было пройти каждое поколение»¹⁴. В основе проблемы лежит образ мышления, с которым мы подходим к разным этапам жизни, как мы видели в главе 1. «Критики, однако, возможно, оценивают эту новую тенденцию через очки XX в.». Вариация на эту тему — ребенок, который так и не покинул родительский дом.

Феномены «бумеранга» и «молодых взрослых дома» вызвали волну статей, книг и руководств по самопомощи, например «Руководство по выживанию для родителей, живущих со взрослыми детьми» (The Hands-On Guide to Surviving Adult Children Living at Home) Кристины Ньюберри: «Если вы живете вместе со взрослыми детьми, вернувшимися домой или никогда не покидавшими дома, вам нужно знать, что вы не одиноки, — пишет она. — Когда взрослые дети живут с вами, это может быть непросто, особенно во время праздников». Ньюберри предлагает не только 115-страничное «Руководство», но и восьмистраничный «Договор со взрослыми детьми, живущими дома», а также «Калькулятор бюджета домохозяйства», чтобы родители могли разобраться, как распределить прямые и косвенные расходы на проживание детей и помочь им «преодолеть непосильные долги, не взваливая это бремя на себя».

Растущее число молодых взрослых, у которых нет другого выбора, кроме как жить с родителями, обнаруживает ряд трещин в основе последовательной модели жизни. Имеют ли родительские обязательства дату истечения? Кто несет ответственность за стоимость образования, учитывая, что безработные молодые люди не в состоянии выплатить растущие горы студенческих долгов? И в довершение всего — что делать с их собственным родительством? «Когда взрослые дети возвращаются домой и обзаводятся собственными семьями, основные правила и ожидания должны быть предельно ясными, — пишет Ньюберри. — Ваши взрослые дети, живущие дома, должны понимать, что независимо от того, через что они проходят в своей жизни, ответственность за воспитание детей лежит на них самих». Легче сказать, чем сделать. Но, как и во всех руководствах по выживанию, все сводится к тому, что нужно «принять вызов».

В некоторых странах мотивы, побуждающие людей в возрасте 30–40 лет жить с родителями, выходят за рамки экономической необходимости. В качестве примера можно привести Южную Корею. В 42% случаев основной причиной является безработица, но с родителями остаются и многие финансово обеспеченные молодые люди. «Мои родители боятся за меня, жить вне дома слишком опасно, — говорит 36-летняя незамужняя Сон Чжун-хен, имеющая востребованную работу учителя в государственной средней школе в Сеуле. — Жизнь с родителями — это счастье». Накопить достаточно денег, чтобы выйти замуж или жениться в более зрелом возрасте, — еще одна причина оставаться дома. Многие отмечают, что это беспроектный вариант с взаимной поддержкой. И если причины, по которым молодые взрослые остаются дома, настолько сложны, возможно, нам стоит задуматься о том, как лучше спланировать обустройство жизни с учетом интересов нескольких поколений.

ВОЗВРАЩЕНИЕ МНОГОПОКОЛЕННОЙ СЕМЬИ ¹⁵

«Моя семья считает, что мы являемся примером... жизни нескольких поколений, — пишет архитектор Роберт Хабигер в своем блоге. — У нас семь человек живут на одной территории. Это мать моей жены, двое наших детей, один парень и одна внучка. Мы с женой выступаем в роли фактических лидеров семьи». Роберт приложил немало усилий, чтобы создать правильный баланс внутри и между поколениями в его доме в Альбукерке (штат Нью-Мексико), когда самого младшего от самого старшего члена семьи отделяют 80 лет.

Эксперимент семьи Хабигер — часть растущей тенденции к отказу от концепции «нуклеарной семьи». «В нашем доме, рассчитанном на несколько поколений, мы создали четыре взаимосвязанные жилые зоны. В каждой жилой зоне независимо друг от друга проживают от одного до трех членов семьи. Такая структура домохозяйства позволяет каждому человеку иметь возможность уединиться и общаться, ощущая и независимость, и поддержку». По словам Хабигера, преимущества такой структуры могут быть весьма обширными. «Быть близко и не мешать друг другу, иметь общие активности и возможность уединиться — вот важнейший жизненный опыт».

После столетий и даже тысячелетий, когда семьи делили жилье на несколько поколений, концепция нуклеарной семьи, укоренившаяся в XX в., положила начало новой эре в обустройстве жизни, которая, возможно, подходит к концу, по крайней мере частично. Хабигеры уже не редкость, а скорее представители растущей тенденции. По данным Исследовательского центра Пью, в 2021 г. 59,7 млн американцев, или 18% от общего числа, жили в многопоколенных семьях, состоящих из трех и более поколений, хотя в 1971 г. эта доля составляла только 7%. Доля нуклеарных семей, как мы видели в главе 3, такая же. Другие данные у некоммерческой организации Generations United — она подсчитала по данным опроса Harris Poll, что в 2021 г. около 26% американцев жили в многопоколенных семьях, хотя в 2011 г. таких было только 7%. Таким образом, оценки разнятся, но тенденция очевидна.

До распространения нуклеарной семьи процентная доля многопоколенных семей была даже выше, чем сегодня (около 30% во время Великой депрессии и 21% в 1950 г.), но до 1980-х она снижалась, а с тех пор вновь выросла. Аналогичный рост произошел в последнее время и в Европе. Представители национальных меньшинств чаще живут в семьях, состоящих из нескольких поколений: около 26% афроамериканцев и латиноамериканцев и 24% азиатов — и только 13% неиспаноязычных белых. Впрочем, неиспаноязычное белое американское население, составляющее многопоколенные домохозяйства, растет гораздо быстрее, чем вся эта группа в целом.

Мотивы создания семьи, состоящей из нескольких поколений, весьма сложны. Исследование центра Пью показало, что в 40% случаев основной причиной являются финансовые вопросы, за которыми следуют традиции (28%) и забота о пожилом члене семьи (25%). Организация Generations Together выяснила, что существует множество причин для создания семьи, состоящей из нескольких поколений: необходимость ухода за пожилыми людьми (34%), потребность в уходе за детьми или их обучении (34%), потеря

работы или неполная занятость (30%), высокие расходы на здравоохранение (25%), культурные и семейные ожидания (23%), высокие расходы на образование или переподготовку (23%), развод или раздельное проживание (15%), потеря жилья (14%). Создание многопоколенной семьи приносит много преимуществ, которые признали не менее 70% опрошенных: она облегчает уход за членами семьи, улучшает финансовое положение, укрепляет личное психическое и физическое здоровье, а также позволяет продолжить обучение или поступить на профессиональную подготовку. Следует подчеркнуть, что почти у половины таких семей общий доход семьи превышает \$100 000, что говорит о том, что финансовые соображения не всегда являются основной мотивацией. Кроме того, 71% владеет домом, в котором живут. И такая ситуация сохраняется. Около 72% опрошенных заявили, что будут продолжать жить в семье, состоящей из нескольких поколений. Очевидно, что домохозяйства, состоящие из нескольких поколений, реже живут в бедности — в основном благодаря объединению финансовых ресурсов, разделению расходов и более благоприятным условиям для ухода за инвалидами и пожилыми людьми. Однако более половины участников опроса центра Пью заявили, что считают жизнь в доме, где проживает несколько поколений, удобной и полезной, и лишь четверть — стрессовой. Таким образом, можно сделать вывод, что, возможно, до трети всех семей, в которых проживает несколько поколений, становятся таковыми по собственному выбору, а не по жесткой необходимости.

Ассоциация AARP ввела термин «бабушкина семья» для обозначения семей, в которых бабушки и дедушки живут со своими внуками. В 2016 г. в стране насчитывалось 7,2 млн таких домохозяйств, что более чем в два раза больше, чем четырем годами ранее. Опрос более 23 000 покупателей жилья, проведенный в 2016 г., показал, что 44% хотели бы найти жилье, в котором могли бы жить их родители, а 42% собираются предоставить кров своим взрослым детям. Примечательно, что 65% хотели бы, чтобы в их доме была спальня с ванной на нижнем этаже, а 24% — апартаменты с мини-кухней в дополнение к гостиной и спальню зонам. Набирают популярность дополнительные жилые помещения («апартаменты для крестных» или «квартиры для бабушек»).

Таким образом, возвращение многопоколенных домохозяйств является прямым следствием увеличения продолжительности жизни, снижения рождаемости, размывания границ между поколениями, трудностей, с которыми сталкиваются молодые люди, не имеющие серьезного образования,

и тоски по общине. Сложности, с которыми встречаются молодые люди при поиске стабильной работы, также усиливают эту тенденцию, поскольку в тяжелом экономическом положении оказались многие семьи. По необходимости или по расчету, но жизнь многопоколенных семей вновь набирает обороты.

В статье, опубликованной Национальным институтом здоровья, исследователи из Колумбийского университета пишут, что «проживание нескольких поколений может... увеличить психологический, социальный и финансовый капитал — факторы, связанные с улучшением здоровья и долголетием». Семьи, состоящие из нескольких поколений, по собственному желанию или по необходимости, открывают новые горизонты для сотрудничества и взаимопонимания, что может помочь преодолеть проблемы, которые ставит перед нами быстрое старение населения. Если совместная жизнь нескольких поколений может увеличить продолжительность жизни, может ли она также помочь подросткам и молодежи лучше справляться со стрессом, связанным с принятием жизненных решений? И может ли она улучшить опыт родительства?

Для того чтобы получить преимущества, которые сулят многопоколенные семьи, не обязательно принимать модели утопии и коммуны¹⁶ Америки XIX и XX вв. или кибуца, построенные на сочетании религиозных, этических и социалистических идей. В некотором смысле совместная жизнь нескольких поколений — это реакция на индивидуализм. Социолог и бизнес-консультант Розабет Мосс Кантер, писавшая на эту тему в конце 1960-х — начале 1970-х гг., заметила, что «движение коммун — это часть пробуждения веры в возможности утопии, существовавшей в XIX в. и вновь существующей сегодня, веры в то, что, создав правильный социальный институт, можно достичь человеческого удовлетворения и роста». Возвращение к многопоколенным формам жизни может стать способом справиться с эмоциональными проблемами, которые появляются на переходе между жизненными этапами без достаточной социальной поддержки, как отмечает Брукс из *The New York Times*.

* * *

Последовательное, поэтапное проживание жизни устарело в связи с новыми экономическими и социальными ролями женщин, технологическими изменениями, культурной глобализацией, наплывом индивидуализма, ростом экономического неравенства и т. д. Нуклеарная семья больше не является нормой в более развитых странах и, возможно, никогда не станет таковой в развивающемся мире.

Нужно ли нам вернуть порядок в семейную жизнь? Но какое определение понятия «семья» мы должны использовать? Может быть, достаточно изменить последовательную модель жизни? Можно ли решить проблему полностью, а не прибегать к «лоскутным» решениям? Не приведут ли трещины в модели к тому, что все здание рухнет под собственным весом? В следующих главах мы исследуем эти возможности.

БУНТАРИ БЕЗ ПРИЧИНЫ?

Быть или не быть, вот в чем вопрос.

Уильям Шекспир (1564–1616),

«Гамлет»

«16-летняя Оливия сидела в моем кабинете, охваченная тревогой, — пишет Джанет Сассон Эджетт, психолог и писательница. — Она не знала, чем ей заниматься до конца жизни, и это пугало ее, поскольку она не понимала, какую ей выбрать специальность в колледже». Джанет мгновенно отреагировала: «Но ты же еще не закончила школу!» Инстинктивная реакция Оливии, по словам ее психолога, была обусловлена «сценарием, в котором неоднозначность выбора специальности означает, что ты можешь считать себя безработным, а то и бездомным». Треть американских студентов меняют специальность до окончания колледжа, но родители, учителя и даже школьные консультанты настаивают на том, что им следует «поторопиться и определиться со своим будущим».

Наша культура основана на том, что принимать решения — так называемые правильные решения — нужно как можно раньше, пусть в разгар подросткового кризиса. «В трех вещах я была совершенно уверена, — говорит

Белла Свон (ее играет Кристен Стюарт) в первом фильме “Сумеречной саги”. — Во-первых, Эдвард был вампиром, во-вторых, какая-то его часть, и я не знала, насколько эта часть сильна, жаждала моей крови; и, в-третьих, я безоглядно и навсегда влюбилась в него». Белла — архетип нерешительного подростка, который делает один плохой выбор за другим. «Раньше я мало думала о смерти. Но, по-моему, отдать жизнь за любимого человека — не худшая смерть. Я не жалею о решениях, которые поставили меня лицом к лицу со смертью. Они же привели меня к Эдварду»^{*}.

Подростки не особенно сильны в принятии решений. «Когнитивные способности (рабочая память, объем цифр и беглость речи) полностью развиваются к 16–17 годам, — пишет биохимик Елена Бланко-Суарес в журнале *Psychology Today*. — Должны быть развиты эмоциональные и социальные навыки, чтобы войти во взрослую жизнь. При этом известно, что подростки (то есть люди в возрасте 13–17 лет) неразумны, принимают неверные решения и идут на неоправданный риск. Но так ли это?» Вопреки сложившемуся стереотипу, исследования показывают, что подростки принимают решения не хуже взрослых. Проблемы начинаются, когда выбор нужно делать в реальном времени или в ситуации давления сверстников и приходится рисковать.

Я думаю, что нейронаука и психология позволят разрешить проблему принятия подростками сложных решений, таких как выбор образования (или даже специальности), но не позволят избавиться от этой проблемы, если воспользоваться терминологией Расса Акоффа из главы 2. Один из лучших способов полностью избавиться от этой проблемы — бросить вызов последовательной модели жизни, дать подросткам и молодым взрослым возможность пересматривать свой выбор, корректировать курс, адаптироваться в реальном времени методом проб и ошибок. Разве это не лучше, чем требовать от них судьбоносных решений, последствия которых останутся с ними до конца жизни? Пора пересматривать то, как родители и общество понимают успех, причем не только в учебе, но и в личных отношениях, а также в других сферах жизни.

Принимать решения, которые могут иметь последствия для всей жизни, в молодом возрасте всегда непросто — особенно теперь, когда экономика и общество быстро меняются. В наше время уже нельзя сразу принять решение о том, чему посвятить всю свою жизнь. Чтобы понять, к чему

^{*} Майер С. Сумерки. Пер. с англ. Аллы Ахмеровской. М.: АСТ, 2010. — *Прим. пер.*

приводят неоптимальные решения, принятые единожды и в очень молодом возрасте, рассмотрим следующие два примера. Представьте, что вы бросаете дротик в мишень на расстоянии 15 м. Вы можете выиграть \$300, если попадете в центр мишени, — но вероятность попадания 1%. А теперь представьте три мишени, расположенные последовательно, через 5 м друг за другом, за попадание в каждую из которых вы можете выиграть по \$100. Сначала вы бросаете дротик в первую мишень, отстоящую от вас на 5 м, потом подходите к ней, берете дротик и бросаете его во вторую мишень, до которой теперь тоже 5 м, затем подходите к этой мишени и бросаете дротик в третью мишень, до которой тоже осталось 5 м. Вероятность попадания в мишень с расстояния 5 м равна 5%. Что бы вы предпочли — сделать один бросок с 15 м или три попытки с 5 м? Ожидаемый выигрыш в первом случае составит \$3, во втором — \$15.

В чем смысл этого примера? Во-первых, лучше проходить обучение и выбирать работу несколько раз в жизни, а не один-единственный раз и на всю жизнь, рискуя тем, что через десятки лет ваши знания и навыки устареют. Во-вторых, шансы попасть в центр мишени — то есть принять удачное решение о том, что изучать и чем заниматься в следующие годы, — могут повышаться по мере накопления опыта.

Когда мы требуем от молодых людей «определиться», это приводит к непомерному количеству стрессов, упущенным возможностям и неудовлетворенности жизнью. Большинство исследований на эту тему указывает на то, что сильное давление на подростков и молодежь в возрасте 20 лет не только непродуктивно, но и вредно для экономики, поскольку затрудняет нормальное функционирование рынка труда, который должен распределять талантливых людей по рабочим местам. Лучшая альтернатива — позволить молодым людям думать о выборе жизненного призвания как о процессе экспериментирования с различными учебными заведениями, профессиями и карьерами. Менее жесткая структура жизненных этапов позволит гибко распределять учебу, работу и отдых на протяжении всей жизни, предоставляя людям больше свободы для реализации их нерабочих интересов. В конечном счете это позволит все большему числу людей не просто заниматься разными видами деятельности, но и переходить от одной карьеры к другой.

РОДИТЕЛЬСКОЕ ДАВЛЕНИЕ И ПАРАДОКС ПОЖИЗНЕННОГО ЗАРАБОТКА¹

«Самое сложное в воспитании — знать, когда вмешаться, а когда отступить, — написала Ван Огтроп своему сыну в письме с извинениями, опубликованном в журнале *Time*. — Поэтому я прошу прощения за это, а также за все остальные случаи, когда я перекладывала на тебя свои проблемы. Одна из моих самых больших ошибок как матери заключалась в том, что я отождествляла твой успех со своим. Каждое твое достижение уменьшало мой комплекс вины работающей мамы: ты получал пятерку, и я ставила пятерку себе, тебя отбирали в спортивную команду — и меня тоже». В завершение она посоветовала: когда ребенок чего-то добивается или достигает, лучше говорить не «Я так горжусь тобой», а «Ты должен гордиться собой». Незаметное изменение формулировки значительно усиливает посыл.

В 2013 г. Исследовательский центр Пью опубликовал отчет, согласно которому «американцы призывают школу оказывать на детей больше давления, а китайцы — меньше». На самом деле из 21 страны, фигурировавшей в исследовании, в США больше всего (64%) людей выбрали вариант «недостаточное давление». В Китае таких оказалось только 11%, а 68% там считают, что давление и так слишком велико. В отчете отмечается, что средние результаты стандартизованных тестов для приема в высшие учебные заведения в Китае выше, чем в США, что часто объясняется более сильным родительским давлением. Однако, по словам Эми Морин, главного редактора журнала *Verywell Mind*, давление на детей часто приводит к повышению уровня психических заболеваний, увеличению риска травм, списыванию, проблемам с самооценкой и недосыпанию.

Реальность показывает, что самые высокие средние баллы² наблюдаются как в странах с высоким уровнем родительского давления, так и в странах, где давление ниже. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в 2018 г. в числе стран с самыми высокими средними баллами по чтению, математике и естественным наукам были Китай, Сингапур, Макао, Гонконг и Южная Корея, и все они печально известны тем, что родители жестко требуют успехов от своих детей. Но в топ-10 также вошли Эстония, Канада, Финляндия, Ирландия и Польша, где давление на детей гораздо ниже. США заняли 13-е место после Швеции и Новой Зеландии. В большинстве стран, включая США, мальчики получают больше баллов, чем девочки, по математике и естественным наукам, а социально-экономический статус

семьи сильно коррелирует с успеваемостью. В этом отчете не фиксировалась расовая принадлежность, но Национальный центр статистики образования задавал такой вопрос. В исследовании этой организации 2018 г. доля людей в возрасте 16–24 лет, не посещающих школу, была удручающе связана с расовой и этнической принадлежностью: 1,9% для американцев азиатского происхождения, 4,2% для белых, 5,2% для людей, заявляющих о двух или более расах, 6,4% для чернокожих, 8,0% для латиноамериканцев, 8,1% для жителей тихоокеанских островов и 9,5% для американских индейцев и коренных жителей Аляски. В каждой группе этот показатель среди мужчин был выше, чем среди женщин, и гендерный разрыв был больше для наиболее неблагополучных групп, за исключением двух последних категорий. Любопытно, что дети из семей иммигрантов имели схожие показатели с основной группой.

Изучая влияние родительского давления на эту статистику, следует различать влияние самого давления и влияние существующих ролевых моделей. Дети более образованных родителей чаще посещают лучшие школы, оканчивают среднюю школу и колледж и получают более высокие оценки. Более того, исследователи из Швеции обнаружили, что «гендерно типичный» выбор — например, женщина выбирает математику в колледже — зависит от того, была ли ее мать студенткой естественно-научного факультета. По словам Грейс Чен, исследователя образования, участие родителей в обучении детей повышает успеваемость, улучшает обстановку в классе и существенно помогает преподавателям. Однако родительское давление может быть и непродуктивным.

Негативное влияние родительского давления ощущается особенно сильно при выборе колледжа³, особенно в таких странах, как США, где варианты выбора пугающе сложны. «Семьи не справляются с выбором колледжа», — утверждают Джон Кацман (соучредитель компании The Princeton Review, работающей в области тестирования и распределения в колледжи) и Стив Козн (адвокат и писатель). Они отмечают, что трое из пяти студентов переводятся в другой колледж, потому что сделали неправильный выбор. Зачастую проблема заключается в деньгах и в стрессе от необходимости работать во время учебы, чтобы оплачивать счета.

Родители также склонны оказывать давление на выбор карьеры их детьми. В одном британском исследовании 69% студентов заявили, что их родители пытались повлиять на выбор университета, а 54% — на выбор специальности и карьеры. «На многих студентов из разных слоев общества родители давят, требуя выбрать определенную специальность или путь, который позволит получить стабильную работу», — писала в 2016 г. Анна

Раскинд, в то время старшекурсница Колумбийского университета, в студенческой газете *Columbia Daily Spectator*. В американских университетах такое давление со стороны родителей чаще испытывают студенты, принадлежащие к меньшинствам или приехавшие из-за рубежа. Для многих родителей гуманитарные науки не являются столь же востребованными, как бизнес, технологии, естественные науки, юриспруденция или медицина. «Если бы родители давали детям немного свободы, позволяли им сначала попытаться разобраться в себе и меньше их подталкивали, они были бы гораздо более счастливы в своей карьере», — утверждает Андреа Сент-Джеймс, консультант по вопросам карьеры. Действительно, исследования показывают, что навязывание выбора профессии может привести к снижению успеваемости, доходов и самооценки, а также к повышению уровня стресса, разочарования и даже депрессии.

«Чем ты хочешь заниматься всю оставшуюся жизнь? Ты уверен? В мире миллионы людей пытаются пробиться в этой области, а вероятность успеха — всего 1%». По мнению редакции *The Ledger*, многие родители говорят своим детям именно это, когда речь заходит о выборе учебного курса и карьеры. Но мало кто из родителей понимает, что 25% успешных американцев, специализирующихся на образовании, социальной работе, гуманитарных науках или гуманитарных искусствах, за свою профессиональную карьеру зарабатывают столько же, сколько 50% лучших среди тех, кто специализируется на технологиях, экономике, информатике, бизнесе или бухгалтерском учете. «Студенты и родители имеют довольно хорошее представление о том, какие специальности оплачиваются больше всего, но они плохо представляют себе “ножницы” внутри специальности», — пишет Дуглас А. Уэббер, экономист Федерального совета резервной системы, который проводил расчеты. 25% самых высокооплачиваемых инженеров или компьютерщиков действительно зарабатывают в два раза больше, чем средний гуманитарий, но нижние 25% «физиков» зарабатывают меньше или примерно столько же, сколько средний «лирик». Таким образом, выбор специальности — неважно, самостоятельный или вынужденный — только на том основании, что она предлагает лучшую перспективу пожизненного заработка, может оказаться не только непродуктивным, но и нелогичным.

Помимо огромного разброса в доходах на протяжении всей жизни, есть еще одна причина не выбирать карьеру слишком рано. Давайте вернемся к старшекласснице Оливии и ее психологу Джанет, чтобы проиллюстрировать, где кроется самая большая проблема. Джанет справедливо обеспокоена

тем, что подростки выбирают «практичный» путь, а не свою истинную страсть. Она полностью осознает последствия разрушения последовательной модели жизни. «Идея одной специализации и одной карьеры устаревает, описания должностных обязанностей быстро меняются и требуют не меньше гибкости и адаптивности, чем знаний».

МИФЫ О ЮНОШЕСКОМ ПЕРФЕКЦИОНИЗМЕ И АВАНТЮРИЗМЕ

Еще одна вариация родительского давления — перевертывание реальности. «Я просто хочу, чтобы она была счастлива, — часто говорят родители Рейчел Симмонс, писательнице и соучредителю организации *Girls Leadership*. — Но она так много от себя требует». Таким образом, они перекладывают на подростков проблемы существующей культуры перфекционизма и достижений⁴. В недавнем исследовании, проведенном на примере 42000 американских, британских и канадских студентов колледжей за последние 30 лет, психологи Томас Курран и Эндрю Хилл отмечают — подростки все больше чувствуют давление установок «я должен преуспеть во всем, что делаю» и «я полный неудачник, если не справлюсь». Исследователи отмечают, что «американская, канадская и британская культуры за это время стали более индивидуалистичными, материалистичными и социально антагонистичными, и теперь молодые люди имеют дело с более конкурентной средой, более нереалистичными ожиданиями и более тревожными и контролирующими родителями, чем раньше». Культура перфекционизма возникает из-за давления, которое подростки испытывают со стороны родителей и сверстников в условиях растущего индивидуализма и материализма, и приводит к росту депрессии, тревожности и суицидальных наклонностей. Развитие цифровых социальных сетей усугубило эту тенденцию.

Крайности перфекционизма в популярной культуре соответствует его противоположность — свободолобивый авантюризм. Еще в 1890 г. ирландский писатель и остроумец Оскар Уайльд выступал за более свободный мир для своего молодого героя в романе «Портрет Дориана Грея»: «Ах! Пользуйтесь же вашей юностью, пока она еще не ушла. Не расточайте золота ваших дней, слушая скучных людей, стараясь исправить безнадежных или отдавая свою жизнь невеждам, пошлякам и мещанам, — проповедовал он на грани гедонизма. — Все это — болезненные цели и ложные идеалы нашего века.

Живите! Живите той чудной жизнью, что скрыта в вас! Пусть ничто для вас не пропадает. Вечно ищите новых ощущений. Не бойтесь ничего...»^{*}

Оскар Уайльд написал свой единственный роман всего через девять лет после судьбоносной инициативы Бисмарка о пенсии. «Портрет Дориана Грея» был лобовой атакой на идею о том, что подростки должны вступать во взрослую жизнь примерно в 20 лет. Когда роман был впервые опубликован, он прослыл скандальным, но сегодня мы знаем, что бунтарство, авантюризм, веселье и постоянный поиск новых впечатлений — отчасти результат биологии. Мозг подростков все еще развивается, что приводит к неумению оценивать опасность и тяге к «кайфу» от рискованного поведения. И все же родители по сей день продолжают требовать от своих детей-подростков, чтобы они определились, сделали важный выбор, который определит всю их жизнь, стали «взрослыми».

Тема «бунтующей молодежи» по-прежнему звучит в нашей культуре — от «Бунтаря без причины» до «Богемской рапсодии» (2018). В одной из начальных сцен фильма о рок-группе Queen строгий отец Фредди Меркьюри осуждает его свободный образ жизни. «Ты вообще не думаешь о будущем, — бросает он. — Размышления, добрые дела, добрые поступки. Вот к чему ты должен стремиться!» 23-летний такелажник аэропорта и начинающая рок-звезда просто отвечает своим фирменным голосом с диапазоном в четыре октавы: «А тебе это как, помогло?» В то время молодые люди обязаны были строить планы: обучение, колледж, профессия, карьера, создание семьи. Эти решения имели смысл на протяжении большей части прошлого века, когда средний человек в возрасте 20 лет уже вступал во вторую треть своей жизни. Но как сегодня мы можем принимать решения на всю оставшуюся жизнь, если впереди у нас 60–70 лет? Хорошо ли это для молодых людей? А для экономики? Почему родители продолжают настаивать на том, чтобы их дети делали судьбоносный выбор, когда ситуация с трудоустройством так быстро меняется?

«СОПУТСТВУЮЩИЙ» УЩЕРБ И НЕРАВЕНСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Последовательная модель жизни бьет не только по недовольным подросткам и их разочарованным родителям. В настоящее время всеми преимуществами этой модели не пользуется 15–30% населения развитых стран — они

^{*} Перевод Михаила Ликиардопуло, 1909. — *Прим. пер.*

так или иначе отклонились от предписанного им линейного пути. К этой части населения относятся бросившие школу, матери-подростки, приемные дети и подростки, люди, злоупотребляющие психоактивными веществами, и другие выпавшие из обоймы.

«Мое детство было весьма тревожным и беспорядочным, — заявила Александра (Лекси) Морган Грубер⁵ на слушаниях в финансовом комитете Сената США в 2015 г. — В результате я страдала от сильного беспокойства и депрессии. Когда я попала в приемную семью, я была травмирована потерей моей родной семьи и дома». (Лекси предпочитает не объяснять, почему она осталась без родителей.) Затем последовала череда неудачных попыток устроить ее в различные приемные семьи и приюты, пока она не попала в терапевтический групповой дом в своем родном штате Коннектикут. Она упорно сопротивлялась трудностям, закончила среднюю школу, а затем с отличием окончила Квиннипэкский университет — точно по плану, в возрасте 22 лет. Впоследствии она устроилась на работу в некоммерческую организацию в Вашингтоне (округ Колумбия).

Биография Лекси, к сожалению, является скорее исключением, чем правилом среди приемных детей. По данным Фонда Энни И. Кейси, подростки из приемных семей посещают колледж в два раза реже, чем остальные молодые американцы, и только 18% поступивших в колледж оканчивают его — в среднем на это уходит шесть лет. По состоянию на 2021 г. только 35 штатов предлагали им какую-либо помощь в оплате обучения, причем 24 предлагали отмену платы за обучение на уровне штата, семь — стипендии, а четыре — финансируемые грантовые программы⁶. В настоящем многопоколенном обществе должно быть больше ресурсов, чтобы уравнивать шансы детей, у которых нет эмоциональной и экономической поддержки нуклеарной семьи. Но самое главное — если мы хотим добиться равенства возможностей, эти льготы должны быть доступны в любом возрасте, а не только по окончании средней школы.

Выздоровливающие наркоманы и алкоголики⁷ — еще один пример «сопутствующего» ущерба. Учитывая, что 75% из них в конечном итоге выздоравливают, важно предложить им различные способы вернуться в общество и экономику в качестве продуктивных граждан. В 2021 г. 22,3 млн американцев успешно прошли курс лечения от злоупотребления психоактивными веществами — это каждый десятый взрослый. Очевидно, что плотная сеть лечебных программ, групп поддержки и даже страховых программ позволяет достичь 75% успеха. Однако избавление от зависимости не гарантирует

ни прекрасного самочувствия, ни успешного трудоустройства — напротив, такие люди чаще, чем средние американцы, не имеют работы и страдают от проблем со здоровьем. Неудивительно, что латиноамериканские и афроамериканские наркоманы находятся в гораздо более неблагоприятном положении, чем их белые коллеги, когда речь заходит о качестве жизни после выздоровления. Многие из них не могут преодолеть стигму и барьеры, которые навязывают им компании и общество в целом.

Приемные дети, матери-подростки и выздоравливающие наркоманы — это вполне осязаемая часть американского населения. По моим собственным подсчетам, около 50 млн американцев в какой-то момент своей жизни попали в одну или несколько из этих трех категорий: это 15 млн человек, прошедших через систему патронатного воспитания (200 000 человек попадают в нее ежегодно, это число умножается на среднюю продолжительность жизни после 18 лет), 15 млн женщин, родивших в подростковом возрасте (подсчитано по той же логике), и 30 млн тех, кто впал в зависимость от наркотиков (из них 22,3 млн выздоровели). Таким образом, только от этих трех проблем страдает около 15% американского населения. Последовательная модель чрезвычайно затрудняет для них наверстывание упущенного после серьезных неудач. Если вы отстали, если вы свернули не туда на одном из жизненных перекрестков, если что-то мешает вам достаточно быстро продвигаться по различным этапам жизни, то, скорее всего, вам не будет доступно все то, что может предложить одна из самых богатых и развитых стран мира, включая работу и определенную степень финансовой безопасности. И это еще при условии, что не будет дополнительных трудностей из-за рецессий и пандемий. Но жесткость последовательной модели жизни касается всех — и масштабные изменения на рынке труда, возможно, позволят высвободить потенциал «многолетников».

РАБОЧАЯ СИЛА БУДУЩЕГО ⁸

«Серьезно»? Вы спрашиваете о рабочей силе будущего? Да будет ли она?» Так ответил научный редактор, который предпочел остаться неизвестным, в ответ на опрос экспертов Исследовательского центра Пью. «Работодатели нанимают людей на работу, которую те ненавидят, и содержат потогонные фабрики за рубежом. Все больше неквалифицированных и квалифицированных специалистов постоянно сидят на пособии или работают по контракту,

и туда же лежит путь обеспеченных работой специалистов». Это, конечно, преувеличение — но это и суровое напоминание о том, что мы недостаточно хорошо задумываемся, каково будущее работы и профессиональных навыков, и что только образ мышления «многолетников» даст каждому шанс адаптироваться к новым обстоятельствам независимо от возраста.

Изменения на рынке труда ведут к тому, что людям всех возрастов потребуется бóльшая гибкость в вопросах образования и обучения на протяжении всей жизни. По данным Федерального резервного банка Сент-Луиса, в обрабатывающей промышленности США в 2020 г. занято на 26% меньше работников, чем в 1987 г., а производят они на 63% больше. Экономика меняется уже несколько десятилетий благодаря последовательным волнам технологических преобразований. Значительно расширился сектор услуг. Большинство американцев теперь — «белые воротнички», даже если они номинально заняты в производстве. Большинство «белых воротничков» принадлежат к «профессиональной и технической рабочей силе», которая, по данным Бюро трудовой статистики, составляет 41% всех американских работников, что соответствует аналогичной пропорции в Европе, Канаде, Австралии, Японии, Южной Корее, Сингапуре и других странах с развитой экономикой. Это разнородная группа людей с высоким уровнем образования и относительно высокой заработной платой, включая менеджеров, программистов, инженеров, архитекторов, врачей, лаборантов, юристов, профессоров и преподавателей, дизайнеров, художников и т. д. Интересно, что чуть больше половины из них — женщины. Их профессиональный успех зависит от того, насколько актуальны их знания. Они заняты в основном нерутинным умственным трудом, который пока сложно автоматизировать, но в будущем искусственный интеллект может составить для них угрозу.

Рост профессиональной и технической рабочей силы был вызван увеличением спроса на аналитические навыки. Но, как хорошо известно специалистам по экономике труда, спрос на социальные навыки — такие как умение общаться, работать в команде, принимать решения в условиях неопределенности и эффективно вести переговоры — рос еще быстрее. Кроме того, резко вырос спрос на «эмоциональный интеллект», то есть «умение распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также управлять своими эмоциями и эмоциями других людей для решения практических задач». По словам Маршалла Киркпатрика, соучредителя компании Little Bird, ранее сотрудничавшего с ReadWriteWeb и TechCrunch, «будущее потребует больше мягких навыков, самоанализа,

эмпатии, сетевого мышления и обучения на протяжении всей жизни». Это хороший рецепт для «многолетников».

Тиффани Шлейн, режиссер и основатель премии Webby, подчеркивает, что «навыки, необходимые для успеха и в современном мире, и в будущем, — это любопытство, креативность, инициативность, междисциплинарное мышление и эмпатия. Эти навыки, что интересно, свойственны только человеку и недоступны машинам». Понятно, что именно такова точка зрения креативного человека, — но послушайте Бена Шнейдермана, ученого-компьютерщика из Университета Мэриленда, который идет дальше, утверждая, что «студентов можно научить быть более инновационными, творческими и активными инициаторами новых идей. Навыки письма, речи и создания видеороликов важны, но огромное значение будут иметь фундаментальные навыки критического мышления, создания сообщества, работы в команде, обсуждения, диалога и разрешения конфликтов». Нет нужды говорить, что такие социальные навыки не являются центральной частью учебной программы ни в начальной, ни в средней, ни в высшей школе.

Можно также определить навыки будущего, описав, какими они не будут. Джастин Райх, исполнительный директор Лаборатории обучающих систем Массачусетского технологического института, утверждает, что «наиболее важные навыки будущего — те, которыми не смогут легко овладеть компьютеры и в которых люди имеют преимущество перед компьютерами». В качестве примера он предлагает «неструктурированное решение проблем и сложную, убедительную коммуникацию». Как однажды сказал Пабло Пикассо, «компьютеры бесполезны. Они могут давать только ответы»⁹. Для правильного ответа нужна правильная постановка вопроса. Если вопрос поставлен неправильно, правильного ответа не будет.

Эксперты сходятся во мнении, что для работы в будущем потребуется не столько специализация, сколько междисциплинарная подготовка. Мерил Кригер, карьерный специалист из Школы Джейкобса Университета Индианы в Блумингтоне, считает, что «наиболее важными навыками для персонала будущего станут (1) передаваемые навыки и (2) обучение тому, как их контекстуализировать и фактически передавать». Тревор Хьюз, генеральный директор Международной ассоциации профессионалов в области конфиденциальности, согласен с тем, что «многие из навыков будущего являются гибридными — требующими опыта или свободного владения некоторыми традиционными областями». В качестве примера он приводит свою собственную область защиты конфиденциальности. «Любой специалист по цифровой

экономике должен понимать, что такое конфиденциальность и как она создает риски для организаций. Но это означает понимание законодательства и политики, управления бизнесом и технологий. Современным специалистам придется соединить все эти области». Луис Мирон, выдающийся университетский профессор и директор Института качества и равенства в образовании Университета Лойолы в Новом Орлеане, считает, что «наиболее важными навыками являются развитое критическое мышление и понимание того, как глобализация влияет на различные общества в культурном, религиозном и политическом плане». Именно это я более 20 лет преподавал в сотрудничестве с антропологом Брайаном Спунером на популярном курсе по глобализации для студентов Пенсильванского университета.

Полина Колозариди, научный сотрудник НИУ «Высшая школа экономики» (Москва), как нельзя лучше выражает силу междисциплинарного образования. «Самые важные навыки, необходимые для успешной работы на рынке труда будущего, — это процессно ориентированное и системно ориентированное мышление, кодирование и т. д.». Она подчеркивает важность технических навыков, таких как коммуникация с помощью искусственного интеллекта, 3D-моделирование и физика. Но она также считает, что крайне важны будут критическое мышление, управление информацией, навыки работы с документами и свидетельствами, особенно те, которые развиваются при изучении истории и журналистики.

Другие эксперты делают акцент на обучении и переобучении — подходе, который выводит на первый план «многолетников». «Главное, что нужно понять, говоря о навыках и будущем, — это то, что не существует какого-то одного набора навыков, который мы могли бы выделить как основной или важный, — утверждает Альф Рен, профессор и заведующий кафедрой менеджмента и организации в Университете Академии Або в Турку (Финляндия). — В будущем навыки будут постоянно меняться и обновляться, и любой особый навык, который мы можем выделить сейчас, почти наверняка скоро устареет. Разве что можно утверждать, что креативность и критическое мышление будут так же важны в будущем, как и сегодня, но в остальном нам следует быть очень осторожными и не делать самонадеянных предположений». Как когда-то сказал Марк Твен, «нас ведет к беде не то, что мы чего-то не знаем... К беде ведет знание, которое мы считаем “истинным”, но которое на самом деле ошибочно».

Аналитические и социальные навыки критически важны для успеха на современном рынке труда для большинства людей. Но готовим ли мы

студентов наилучшим образом? Какие образовательные программы лучше всего подходят? И какую роль должно играть непрерывное обучение для «многолетников»?

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ НАЧАЛЬНОГО И СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ВСЕХ

Основная проблема, с которой столкнулся сектор образования, заключается в том, что он должен готовить учащихся к работе, которой еще не существует. По данным Всемирного экономического форума, две трети детей, поступающих в начальную школу, будут работать на рабочих местах, о которых сейчас ничего не известно. «Появятся новые категории рабочих мест, прежние будут частично или полностью вытеснены. В большинстве отраслей изменится набор навыков, необходимых как для известных, так и для новых профессий. Изменится то, как и где работают люди». В 184-страничном докладе Национальной академии наук США содержится вывод о том, что образование должно претерпеть значительные изменения, учитывая тенденции на рынке труда, и что «последние достижения в области информационных технологий предлагают новые и потенциально более доступные способы получения образования».

Как утверждает Калтон Пу¹⁰, профессор Технологического института Джорджии, эксперты все чаще сходятся во мнении, что «самый важный навык — это метанавык: способность адаптироваться к изменениям». Но школьная программа этого вовсе не учитывает! «По мере повышения темпов технологических инноваций рабочая сила будущего должна будет адаптироваться к новым технологиям и новым рынкам». Технологические преобразования, а также демографические и экономические изменения требуют гибкости и образования, не замкнутого на различных дисциплинах. «Победят те, кто сможет адаптироваться лучше (и быстрее)». Проблема в том, что лидеры в области технологий, образования и бизнеса не считают, что система образования готова к решению этой задачи, как показал опрос, проведенный Исследовательским центром Пью среди 1408 экспертов. Какой же тип школьного образования подготовит детей к грядущим переменам?

Барри Чудаков, основатель и руководитель компаний Sertain Research и StreamFuzion Corp., твердо уверен, что «первым навыком, необходимым для успешной работы в трудовых коллективах будущего, станет умение

понимать данные, управлять и манипулировать ими»¹¹. По его мнению, в будущем каждый работающий в области технологий «войдет в число количественных аналитиков или будет наравне с ними». Такие знания понадобятся каждому, на любой работе и в любой сфере экономики. Учебные заведения, безусловно, стараются учитывать это в своих программах.

Вторым, более важным навыком для успешной работы в будущем, по мнению Чудакова, «станет умение находить в данных смысл и ценность — в сочетании с проблемой, условием или возможностью, о которых говорят эти данные». Сейчас мы движемся скорее в направлении социальных и контекстуальных навыков, а не технических навыков как таковых. «Проще говоря, самым важным навыком будет способность видеть сквозь облако фактов, данных, опыта и стратегических направлений, которые требуют продукты и услуги. Дизайн-мышление и визуальное мышление станут важнейшей частью управления миром, управляемым данными». Дизайн-мышление, как известно, начинается с формулирования проблемы, вопроса или задачи таким образом, чтобы они имели смысл. Это означает, что нужно отличать лес от деревьев, то есть не просто распознавать закономерности — что может делать и искусственный интеллект, — а находить их смысл.

Одна из главных трудностей, связанных с реформированием школьного образования, заключается в том, что, как мы говорили в главе 1, современная школа возникла в XIX в. как институт, призванный создать армию послушных промышленных рабочих, а не легион критически мыслящих людей. Джефф Джарвис, профессор Высшей школы журналистики Городского университета Нью-Йорка, утверждает, что школы «построены на выработке единственно правильных ответов, а не творческих решений». Вторая работа историка Э. П. Томпсона «Время, трудовая дисциплина и промышленный капитализм» (Time, Work Discipline and Industrial Capitalism), он утверждает, что «они построены на устаревшей экономике внимания: “Заплатите нам за 45 часов вашего внимания, и мы подтвердим ваши знания”». По его мнению, решение проблемы заключается в переходе «к образованию, основанному на компетенциях, в котором необходимые результаты четко определены, а студентам предоставляется несколько путей к их достижению». Соответственно, он предпочитает, чтобы студенты демонстрировали свой прогресс с помощью портфолио, а не экзаменов или тестов.

На самом высоком уровне абстракции основная проблема современного школьного образования заключается в том, что оно стремится превратить детей в нечто не соответствующее новым экономическим и технологическим

реалиям. По словам Памелы Рутледж, директора Исследовательского центра медиапсихологии, «традиционные модели приучают людей приравнивать то, что они делают, к тому, кем они являются (“кем ты станешь, когда вырастешь”), а не к приобретению критического мышления и гибких навыков и установок для быстро меняющегося мира». По ее мнению, обязательное образование — это «модель со стороны предложения, потому что модель со стороны спроса готовила бы инициативных, самостоятельных учеников». Учитывая инерцию, бюрократию и укоренившиеся интересы школьного образования, одинаковые в большинстве стран мира, трудно представить, как переизобрести школу, это порождение конца XIX в., чтобы оно служило полезным целям в XXI в. Элизабет Ги, профессор Аризонского государственного университета и автор книги «Чему видеоигры могут нас научить в области обучения» (What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy), утверждает, что «нам не нужна масштабная подготовка рабочих», как во времена второй промышленной революции. «Нам нужно настоящее образование (не ориентированное на работу) и возможность для людей выбирать различные пути развития карьеры и обучения на протяжении всей жизни». Именно это нужно для отхода от последовательной модели жизни, и именно это должно быть доступно людям всех поколений и возрастов.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ НЕГРАМОТНОСТЬ¹²

Мое скромное предложение для начальной школы — сосредоточиться на способности людей адаптироваться, учиться и переучиваться, чтобы они могли стать настоящими «многолетниками». Давайте сделаем так, чтобы к тому моменту, когда люди заканчивают или бросают среднюю школу, они могли сочинять тексты, эффективно читать, извлекать смысл из сложных текстов, легко работать с числами и абстрактно рассуждать. Будущее за критическими мыслителями, за людьми, которые могут обрабатывать новую информацию и включать ее в свою собственную модель реальности. К сожалению, мы далеки от этого. В США и Великобритании каждый седьмой взрослый не владеет базовыми навыками грамотности в области языка и математики. Это называется «функциональной неграмотностью». Частично это связано с неспособностью к обучению, но виновато и неполноценное школьное образование.

«Уолтеру Лонгу 59 лет, он живет в городке под Питтсбургом, где вырос, — гласит начало статьи CBS News о функциональной неграмотности. — У него

хорошая работа в окружном управлении водоснабжения, прекрасный дом, где он вырастил четверых детей, и жена, которая его любит»¹³. Но он не умеет читать. «Он хорошо притворялся, пока однажды вечером не сделал вид, что читает сказку своей четырехлетней дочери Джоанне». У детей в этом возрасте сверхъестественное чутье на ложь. «Моя дочь посмотрела на меня и сказала: “Мама читала мне не так”». Уолтер вспоминает, что подумал: «Все-таки трудно сказать четырехлетнему ребенку, что ты не умеешь читать».

Уолтер — лишь один из 32 млн взрослых американцев, не умеющих читать, согласно исследованию, проведенному Национальным центром образовательной статистики в 2003 г.¹⁴ Последующие исследования, проведенные в 2012–2014 и 2017 гг., показали, что средние баллы по грамотности и счету снизились. Женщины получают больше баллов, чем мужчины, в области счета и немного опережают их в области грамотности. Афроамериканцы отстают как от белых, так и от латиноамериканцев. Латиноамериканцы продемонстрировали заметный рост грамотности и счета, хотя в других группах наблюдался спад. Однако проблема настолько распространена, что от нее страдают не только маргинальные слои общества, но и люди с хорошей работой. Компании Ford и Motorola создали коррекционные программы для сотрудников, которым необходимо подтянуть навыки чтения.

ОЭСР собирает сопоставимые данные по другим странам в рамках Программы международной оценки компетенций взрослых. Неудивительно, что в более богатых странах неграмотных меньше, чем в более бедных. В большинстве европейских стран, Японии и Южной Кореи уровень грамотности выше, чем в США, а что касается умения считать, то здесь ситуация еще хуже — США ниже среднего показателя по ОЭСР. Причина ситуации, когда самая технологически развитая страна имеет столь низкие показатели по сравнению с другими странами, — неравенство в доступе к качественному школьному образованию.

РОЛЬ ЯЗЫКОВ В ОБРАЗОВАНИИ

Именно уникальная выразительная сила языка выделила людей среди всех остальных видов. Интересный вопрос — насколько лучше подготовлены люди, владеющие несколькими языками, к успеху в мире «многолетников». Тех, чей родной язык не английский, образование обязано обучить свободному владению этим языком, который стал глобальным языком бизнеса, науки

и технологий. Только один из семи человек в мире свободно владеет английским как вторым языком¹⁵. В Северной Европе этот показатель достигает 70%, а в Южной Европе, Латинской Америке, на Ближнем Востоке, в Азии и Африке — 5 или 10%. Даже с поправкой на то, что некоторые люди умеют читать по-английски, но не говорят на нем свободно, эти цифры означают, что более половины человечества не в состоянии прочесть содержимое веб-сайтов на английском языке, которые по-прежнему составляют более половины в интернете.

Но изучение второго языка не только дает людям доступ к информации и позволяет им общаться — оно также обогащает ум. Покойный политолог и социолог Сеймур Мартин Липсет, канадец, однажды сказал: «Тот, кто знает только одну страну, не знает ни одной». Не зная другой культуры, как можно быть уверенным в понимании своей собственной? Много лет назад я написал статью для журнала *Chronicle of Higher Education* о реальных причинах, по которым люди — даже если английский является их родным языком — должны изучать другие языки. Я утверждал, что существует фундаментальное недопонимание той роли, которую изучение языков должно играть в образовании людей. Языки — это не просто полезные инструменты для достижения цели, такой как возможность жить, работать или учиться в той или иной стране. Это окно в другую культуру, другой взгляд на мир. Овладение другим языком учит студентов лучше решать проблемы, раскрывает их способности к выявлению проблем, обогащает способы поиска и обработки информации и позволяет им осознавать проблемы и точки зрения, которых в противном случае они бы не заметили. Я часто замечал, что студенты, изучающие два или более языков и культур, более креативны в своем мышлении, особенно когда речь идет о решении сложных проблем, не имеющих однозначных решений.

Когда люди, изучающие иностранные языки, знакомятся с другими культурами и институциональными структурами, им легче увидеть различия во мнениях и конфликтах, поскольку они подходят к проблемам с позиций, включающих как свои собственные ценности и нормы, так и ценности и нормы других людей. Знание других языков также способствует развитию толерантности и взаимопонимания. Изучение языка — это нечто большее, чем просто умение работать в другой языковой среде. Это мощный способ научиться ценить и уважать разнообразие мира.

Еще одно распространенное заблуждение относительно изучения языков заключается в том, что глобализация привела к снижению рыночной

стоимости большинства из них при одновременном росте стоимости английского языка, который является глобальным языком бизнеса, науки и техники. Согласно этой логике, после овладения устным и письменным английским языком студентам следует заняться другими предметами. Это правда, что крупные транснациональные компании используют именно английский на своих самых важных встречах, но есть масса примеров тому, что, если вы работаете в немецкой, японской, китайской, шведской или бразильской компании, вам лучше знать язык этой страны, иначе вы окажетесь в невыгодном положении, когда дело дойдет до понимания тонкостей принятия решений и продвижения по карьерной лестнице. Знание английского языка необходимо для работы в большинстве многонациональных организаций, но его недостаточно для успешной профессиональной карьеры в международном контексте.

Многие университеты потеряли связь с реальностью международного бизнеса. Лишь немногие бизнес-программы для студентов и аспирантов предусматривают изучение языков. Многие утверждают, что предлагают международное образование, если в программу входит недельная или двухнедельная поездка для встречи с лидерами бизнеса в какой-либо стране, полагая, что это может заменить глубокое изучение хотя бы одного иностранного языка и культуры. Мы обманываем себя, если считаем, что образование в области глобального менеджмента состоит из коротких учебных поездок вместо серьезного изучения языка.

Ученики, серьезно относящиеся к сложному занятию, будь то изучение языка или игра на музыкальном инструменте, более мотивированы к изучению других предметов. Изучающий язык не боится трудностей и стремится извлечь из них пользу. До того как стать деканом Кембриджской бизнес-школы Джаджа, я на протяжении почти 30 лет преподавал социологию и менеджмент студентам старших курсов и аспирантам. Те, кто знал не только английский язык, как правило, показывали более высокие результаты.

Отрицая важность изучения других языков, мы упускаем возможность научить наших студентов быть лучшими гражданами мира и не обеспечиваем их мышлением и инструментами, необходимыми для понимания и решения сложных проблем. Изучение языка развивает ум и обогащает дух. Это фундаментально дисциплинирующий процесс, в ходе которого учащиеся узнают, что их культура и способ ее выражения относительно, а не абсолютны. Такая перспектива делает их более открытыми для других точек зрения и позволяет избегать универсальных решений мировых проблем.

ЧТО НЕ ТАК СО СРЕДНЕЙ ШКОЛОЙ И КОЛЛЕДЖЕМ?

«Предположим, у вас было \$100 на сберегательном счете, а процентная ставка составляла 2% в год. Как вы думаете, сколько у вас будет на счете через пять лет, если вы оставите деньги расти?» Это стандартный вопрос о сложных процентах, который часто используется для оценки уровня финансовой грамотности людей. В качестве возможных ответов предлагаются:

- А. Более \$102.
- Б. Ровно \$102.
- В. Менее \$102.

Правильный ответ — А.

Теперь рассмотрим другой вопрос. «Представьте, что процентная ставка по вашему сберегательному счету составляет 1% в год, а инфляция — 2% в год. Сколько вы сможете купить на деньги, лежащие на этом счете, через год?» Здесь возможны следующие варианты: больше, ровно столько же или меньше, чем сегодня, причем последний вариант — правильный.

А теперь вопрос типа «правда или ложь»: «Покупка акций одной компании обычно обеспечивает более безопасный доход, чем взаимный фонд акций». Правильным ответом будет «ложь».

Оказалось, что только 43% выпускников американских колледжей и 64% людей, получивших степень магистра или доктора наук, правильно отвечают на все три вопроса. Это лучше, чем у 13% людей с образованием ниже среднего и 19% людей с дипломом о среднем образовании, но недостаточно хорошо. Если после 17 лет обучения большинство выпускников американских колледжей не понимают, что такое сложные проценты, реальные процентные ставки и диверсификация портфеля, значит, с системой образования что-то не так. А если только один из пяти выпускников средней школы знает правильные ответы, это национальная трагедия. Как мы можем ожидать, что люди будут принимать разумные финансовые решения, откладывая деньги на пенсию или избегать чрезмерного уровня личных долгов? В Германии, Нидерландах и Швейцарии доля людей, знающих ответы, почти в два раза выше, но все равно треть обладателей диплома колледжа и почти половина выпускников средней школы не смогли правильно ответить на все вопросы. А гендерный разрыв просто зияет: в этих четырех странах женщины отстают от мужчин на 8–23%.

Во многом эта ужасающая ситуация связана с глубинной структурой экономического неравенства. Доля финансово грамотных людей в США ниже, чем в Европе, из-за неравенства в доступе к образованию. В европейских странах, как правило, существуют национальные (в некоторых случаях региональные) системы начального и среднего образования с национальными стандартами и централизованным финансированием. В США, напротив, школы управляются на местном уровне и финансируются в основном за счет налогов на недвижимость. Бедные муниципалитеты не могут предложить такое же качество образования, как более богатые. Частные школы еще больше усиливают существующее неравенство. Европейские университеты в среднем намного лучше американских, не считая, конечно, Гарварда или Йеля.

По мнению Джима Хендлера, профессора информатики из Политехнического института Ренсселера, университетам необходимо вдвое интенсивнее учить студентов тому, чему их должны были научить в начальной и средней школе. Колледжи «должны будут уделять больше внимания непрерывному образованию, онлайн-контенту, обучению на рабочем месте и т. п. для повышения квалификации в быстро меняющемся информационном мире». Несмотря на развитие онлайн-обучения, большинство экспертов по-прежнему считают «опыт колледжа» полезным и необходимым. Фрэнк Элваски, аналитик данных из Acumen LLC, считает, что на самом деле важнее «опыт межличностного общения и гуманитарные науки». «Люди, находясь в непосредственной близости от других людей, учатся чувствовать настоящее сострадание, эмпатию, уязвимость и социально-эмоциональный интеллект». Ута Руссмани, профессор маркетинга из Венского университета прикладных наук, утверждает, что массовые онлайн-программы не могут быть решением проблемы развития сложных социальных навыков и что колледжи в настоящее время плохо подготовлены для этого. Она также считает, что необходимые навыки будут все чаще приобретаться на работе.

Цифровая революция приведет к потрясениям в мире колледжей и университетов. «Независимо от того, насколько хороши станут наши системы онлайн-обучения, нынешняя модель четырехлетних колледжей будет доминировать еще довольно долго», — утверждает Дэвид Каргер, профессор информатики из Массачусетского технологического института. Он считает, что от онлайн-образования выиграют самые известные университеты, поскольку они являются основным источником новых знаний. Менее известные университеты, напротив, должны будут изменить свое ценностное предложение. Он предполагает, что в университетах будет меньше преподавателей

и больше ассистентов или репетиторов, которые будут помогать студентам учиться онлайн.

Если сделать последовательную модель жизни более гибкой, это может помочь повысить качество и результативность начального, среднего и высшего образования. Если и у учеников, и у школ будут второй и третий шансы приспособиться и сделать все правильно, то результаты могут улучшиться. Этому посвящена следующая глава.

ТРИ КАРЬЕРЫ ЗА ОДНУ ЖИЗНЬ¹

Жизнь — это не поиск себя. Жизнь — это создание себя.

Джордж Бернард Шоу (1856–1950)

После колледжа Анита Уильямс 15 лет работала программистом. Компания повысила ее до руководителя группы разработчиков, но она прекрасно понимала, что многие ее бывшие клиенты теперь используют вместо нее искусственный интеллект. Размышляя над этим, она осознала очевидное — за последние 20 лет учебные заведения по всему миру выпустили миллионы инженеров-программистов. В одной только Индии их почти 10 млн, и каждый год появляется еще 300 000.

Тогда она решила пройти онлайн-курс по дизайну интерьера, чтобы зарегистрироваться в муниципалитете как сертифицированный дизайнер. Она считала, что искусственный интеллект пока не сможет имитировать творческий потенциал и чувство прекрасного, присущие человеку. Однако через 20 лет машинное обучение, распознавание образов и виртуальная реальность достигли таких успехов, что многие люди стали сами легко проектировать свои кухни в интернете. Некоторые сайты даже предлагают оформление

всех необходимых разрешений на строительство и размещение заказов на все необходимые материалы и специализированную рабочую силу.

И уже на шестом десятке Анита решила углубить свои творческие способности и стать художником. Она давно хотела получить степень в области изобразительного искусства. Теперь, когда ее дети учились в колледже, а в банке лежала солидная сумма, у нее было больше свободы для реализации своих интересов. Она работает в домашней студии и продает свои работы через интернет.

История Аниты вымышлена, но не надумана. «Многолетники» существуют в реальной жизни. До того, как Алиса М. стала программистом, она помогала бывшему мужу управлять рестораном. «Друг посоветовал мне обратить внимание на компанию SAP (немецкий гигант в сфере информационных технологий), это было в 2003 г., и мне было 45 лет». Алисе пришлось учиться заново. «Так что да, это возможно... Через пару лет, когда я выйду на пенсию, я хотела бы заняться чем-то новым. Почему бы вам не спросить своих читателей: “Чем вы займетесь после того, как уйдете с текущей работы?!”» А доктор Бернارد Ремакус, прежде чем стать врачом, несколько десятилетий проработал учителем и спортивным тренером в средней школе. «Я был старше, так что моя мотивация была очевидной... Думаю, у меня было много преимуществ при поступлении в медицинский институт».

Смена профессии тогда была относительно редким явлением — за исключением короткого периода, когда после кризиса 2008 г. обрушилась сфера финансов. «Единый карьерный путь или работа на всю жизнь, конечно, не умерли, — говорит Наташа Стэнли, тренер по профориентации из британской компании Careershifters, — но становится все более вероятным, что в своей жизни люди будут менять по крайней мере одну карьеру». Учитывая темпы, с которыми технологии подрывают целые профессии и отрасли, нам, возможно, придется переходить к новой работе или профессии каждые 20 лет или около того². По мере этих изменений будут множиться возможности обучения представителей разных поколений и будет расти необходимость управлять сотрудниками разных поколений, обладающими не только различными навыками и сильными сторонами, но и разными ценностями и взглядами. Как 20-летний менеджер будет руководить беби-бумерами и пенсионерами? Будет ли ему комфортно?

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЖИЗНИ × ЗДОРОВЬЕ × × ТЕХНОЛОГИИ = МНОЖЕСТВО ПРОФЕССИЙ

Давайте представим себе будущее, в котором люди будут делать несколько карьер в своей жизни. Эта перспектива основана на слиянии трех уникальных тенденций. Во-первых, мы стали жить дольше. Каждый день 12000 американцев отмечают свой 60-летний юбилей, и все они в среднем могут рассчитывать прожить еще 23 года. В некоторых европейских и азиатских странах этот показатель еще выше: 27 лет в Японии и Гонконге, 26 лет в Австралии, Франции, Испании и Швейцарии и 25 лет в Сингапуре, Южной Корее, Канаде, Израиле, Греции, Исландии, Швеции, Ирландии, Португалии, Мальте, Норвегии, Финляндии и Панаме — поэтому мало кто откладывает достаточно денег на пенсию. Во-вторых, как мы видели в главе 2, мы сохраняем здоровье в течение более длительного периода времени. Это означает, что мы можем работать и вести активный образ жизни еще много лет после 60 лет, что называется «продолжительностью здоровой жизни». И в-третьих, технологические изменения, как мы видели в главе 4, заставляют устаревать наши школьные знания гораздо быстрее, чем раньше.

В результате слияния этих тенденций все большее число людей в возрасте около 40 лет вскоре почувствуют, что их знания уже не делают их конкурентоспособными на рынке труда, и решат вернуться к учебе. Разумеется, они не поселятся в общежитии — чтобы научиться чему-то новому, они воспользуются какой-нибудь цифровой платформой. Затем они вернутся к работе. А к 60 годам, осознав, что им осталось жить еще около 25 лет (в среднем), а накоплений недостаточно для столь долгой пенсии, они снова начнут учиться, а затем займутся каким-нибудь делом на полный или неполный рабочий день.

Многие люди будут не просто менять работу — они будут менять карьеру, профессию или род занятий, всякий раз перепридумывая себя. «Согласно прогнозам, те, кто сегодня начинает трудовой путь, в течение своей жизни будут делать четыре или пять разных карьер. Эти изменения потребуют переоснащения, подготовки и образования», — говорит Рэй Шредер, помощник заместителя ректора по онлайн-обучению Иллинойского университета в Спрингфилде.

В наши дни очевидно, что из-за технологических изменений многим работникам становится все труднее идти в ногу со временем. Большинство из нас с трудом поспевает за новыми достижениями в своей профессии или

сфере деятельности. Целые классы профессий сокращаются из-за таких подрывных технологий, как робототехника, искусственный интеллект и блокчейн³. Мы привыкли слышать о том, что автоматизация привела к сокращению рабочих мест на низкоквалифицированных и рутинных работах, но в будущем многие «белые воротнички» — офисные работники и менеджеры, в обязанности которых входит контроль за работой поставщиков и сотрудников, обеспечение выполнения пунктов договора и подтверждение выполнения заданий, — могут получить расчет только из-за того, что блокчейн сделает контракты цифровыми. «Смарт-контракт обеспечивает эффективность, которую просто невозможно сравнить с человеческой, особенно при проверке качества», — отмечает Эндрю Дж. Чапин, технологический предприниматель.

Моя коллега по Уортону Линн Ву обнаружила, что «вопреки распространенному мнению о том, что роботы заменят человеческий труд, в фирмах, внедряющих роботов, со временем стало работать больше людей». В результате автоматизации теряли работу преимущественно менеджеры и руководители. «Теперь приходится меньше следить за тем, чтобы работники приходили вовремя, проверяли свою работу и т. д., — отмечает она. — Роботы точно фиксируют выполненную ими работу, нет никаких агентских расходов, никаких подтасовок».

Пока еще немногие возвращаются к учебе, чтобы продолжить карьеру, но эта тенденция набирает обороты. В 2018 г. *Forbes* опубликовал статью под заголовком «Возвращение в колледж после 50: Новая норма?» (Going Back to College After 50: The New Normal?) Согласно данным опроса, 60% взрослых американцев в возрасте 23–55 лет, не имеющих высшего образования, задумывались о его получении. Невероятно: по данным Министерства образования США, более половины желающих получить высшее образование — это взрослые, которые не смогли получить высшее образование раньше. Главными причинами, побуждающими их посещать колледж в старшем возрасте, являются страх сокращений из-за «передачи на аутсорс или под влиянием новых технологий», стремление не отстать от молодых работников и найти новое занятие. В Китае каждый четвертый из 230 млн человек старше 60 лет учится в колледже по государственной программе. Как сообщает официальное китайское информационное агентство «Синьхуа», «Лю Вэньчжи встает рано, готовит завтрак и отправляет внуков в школу». Затем она отправляется в колледж для пожилых людей округа Дэчжоу в провинции Шаньдун — это одно из 60 000 подобных учебных заведений в Китае. Она посещает занятия

по «струнным инструментам, электронному пианино, Пекинской опере и вырезанию из бумаги». Ян Руйцзюнь, 63-летняя бывшая фермерша, стала первой в своей деревне, кто поступил в тот же колледж, что и Вэньчжи. Она стала учителем пения.

В 2017 г. газета *The Financial Times* опубликовала материал с броским названием «Планируйте пять карьер в своей жизни: Работа непостоянна, переизобретайте себя» (Plan for Five Careers in a Lifetime: Work Is Impermanent — Reinvention is Rational). Автор, Хелен Барретт, в то время редактор газеты по вопросам работы и карьеры, размышляла о своем собственном опыте. «Менять профессию трудно, одиноко, страшно и дорого, — утверждает она. — Мне ли не знать: после десяти лет работы в рекламе, в возрасте около 30 лет я перешла в журналистику. Один из редакторов не преминул подсказать мне, что я “самый старый стажер в истории”, а еще я вдвое потеряла в зарплате. Мне потребовалось четыре года, чтобы наверстать упущенное». Затем она рассказала историю женщины за 50, которая собиралась получить квалификацию юриста — это ее четвертая карьера после работы преподавателем, хранителем музея и наставником для начинающих предпринимателей. Ее мотивация? «Она думала о своем следующем вызове и постоянно занималась самосовершенствованием».

В эпоху успешных предпринимателей, которые в 20 лет создают «едино-рогов» — компании стоимостью в миллиард долларов и более, — не лишним будет задуматься о том, чего человек может достичь в 40 лет благодаря своей изобретательности и творческим способностям. Вера Вонг, знаменитый модельер свадебной одежды, сначала попробовала себя в фигурном катании, в 19 лет участвовала в чемпионате США и даже попала на обложку *Sports Illustrated*. Но она не смогла пробиться на самый верх в столь конкурентной сфере и решила сосредоточиться на учебе. Окончив колледж, она стала самым молодым редактором журнала *Vogue*, а затем недолго работала у Ральфа Лорена. В возрасте 40 лет она решила стать независимым модельером. Остальное всем известно.

ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ ПРИХОДИТ НА ПОМОЩЬ

Легче рассказать о непрерывном обучении и смене профессии, чем обеспечить их. И это невозможно сделать, не учитывая многопоколенный аспект. Сначала необходимо провести масштабные изменения в образовательных

учреждениях (от школ до университетов), в компаниях, в правительстве. Сейчас в сфере образования царит жесткая возрастная стратификация, но мой собственный опыт преподавания в программе для руководителей в Уортоне и в программе бакалавриата Пенсильванского университета для «нетипичных студентов» (эвфемизм для тех, кто не смог поступить в колледж сразу после окончания школы) показал мне, что очень важно, чтобы у людей была возможность поступать или возвращаться в университет в любой момент жизни. Уже десятки средних школ в США занимаются образованием для взрослых и непрерывным образованием. Но эту колоссальную возможность организации многопоколенного обучения используют далеко не все. Программа Пенсильванского университета отделяет тех, кто учится всю жизнь, от молодых студентов колледжа, упуская огромные возможности для обучения разных поколений, что уже много лет понимает Колумбийский университет, где 30–40-летние студенты, поступившие в Школу профессиональных исследований, смешиваются с молодыми студентами в ходе совместных занятий. О пользе разнообразия в школах и университетах говорят очень часто, чтобы проиллюстрировать, насколько полезно учиться у других людей. Не пора ли учесть и разнообразие поколений? Тогда можно будет реализовать многопоколенное обучение и поколения станут делиться друг с другом уникальными навыками и опытом.

Цифровое обучение все чаще позволяет менять профессию. Ханна Кросс изучала историю искусств в Университетском колледже Лондона, затем работала в таких крупных учреждениях, как Британская галерея Тейт и Институт современного искусства в Лондоне. Она решила сменить направление и стать программистом. Трехмесячный курс иммерсивного обучения помог ей устроиться на работу в стартап. Поначалу было нелегко. Она видела, как быстро решают проблемы с кодом ее коллеги. Но она выстояла и преуспела на новой работе. Марта Чемберс, бывшая учительница гуманитарных наук, после окончания аналогичного курса стала младшим инженером-программистом JavaScript на британском телеканале ITV. «Курс хорош тем, что позволяет освоить его, даже если вы не очень любите играть с цифровыми устройствами». Ее нынешний босс тоже сменил профессию — раньше он работал в социальной сфере.

Технологии создают проблему, делая знания устаревшими, но они же и решают ее, позволяя в течение всей жизни учиться и менять профессию. Благодаря инновационным онлайн-программам работники могут получать образование, не расставаясь со своими семьями. Программы получения степени «без проживания» позволяют людям всех возрастов адаптироваться

к меняющемуся рынку труда. «Мы определенно увидим значительное увеличение количества образовательных и обучающих программ, — говорит Майкл Воловски, доцент кафедры информатики в Технологическом институте Роуз-Халман. — Появятся также программы обучения по требованию или без отрыва от производства». Дэвид Каргер, профессор информатики в Массачусетском технологическом институте, отмечает, что многие онлайн-предложения — это «не более чем учебники», но он верит в перспективность онлайн-образования. Барри Чудаков, основатель и руководитель компаний Sertain Research и StreamFuzion Corp., и вовсе считает, что скоро мы перестанем разделять учебу и работу. «Они будут органично сплетаться в путь обучения, реализации, практического опыта и интеграции в жизнь студентов». Он, как и я, твердо убежден, что «одним из способов разрушить эти стены... будет создание цифровых учебных пространств, конкурирующих с учебными классами. С помощью симуляций, игр и цифровых презентаций в сочетании с практическими занятиями и реальным опытом обучение и переобучение выйдут из книг в реальный мир». Сотрудник Института будущего Ричард Адлер считает, что эти технологии позволят создать уникальный опыт обучения «в широком спектре областей». Рэй Шредер идет дальше, говоря: «Я ожидаю дальнейшего развития и распространения решений наподобие технологий трехмерной дополненной реальности в реальном времени, разработанных Microsoft для HoloLens». Есть надежда, что эти инструменты обеспечат очень реалистичное взаимодействие и вовлечение. По мнению Тауни Шлиски, директора по исследованиям Intel и президента некоммерческой организации Oregon Story Board, новые технологии, такие как дополненная и виртуальная реальность, способны по-настоящему погрузить учащихся в контекст изучаемого материала, сделав процесс обучения более реалистичным и интерактивным.

Технологическая революция в образовании касается не только способа обучения. Она также позволяет людям учиться самостоятельно. «Нет такой области деятельности, которую нельзя было бы полностью или частично освоить в рамках хорошо организованных и управляемых онлайн-программ, либо в формате традиционных курсов, либо в формате самостоятельного, независимого обучения, дополненного, если необходимо, практическими ситуациями “лицом к лицу”», — говорит Фредрик Литто, заслуженный профессор коммуникаций в Университете Сан-Паулу (Бразилия). Ян О’Бирн, доцент кафедры обучения грамоте в Чарльстонском колледже, считает, что технологии позволят организовать персонализированное цифровое обучение.

«Мы увидим рост предложения платного контента, который создаст пространство, где обучение и взаимодействие один на один позволят наставникам направлять учеников, давая им обратную связь. Мы выявим возможности для создания цифровой версии моделей обучения в виде привычных ранее стажировок». Он считает возможность объединения онлайн-обучения с блокчейном, пожалуй, самой заманчивой из всех, поскольку она обещает создать децентрализованный цифровой реестр, в котором, с одной стороны, работники смогут размещать свои навыки, дипломы и прошлый опыт, а с другой — компании и другие организации смогут искать нужных им специалистов. «Альтернативные удостоверения и цифровые “знаки отличия” с течением времени предоставят больше возможностей для документирования и архивирования обучения, полученного из традиционных и нетрадиционных источников». Он ожидает, что технология блокчейна позволит учащимся выбирать, к каким именно частям или модулям урока они хотят получить доступ, создавая, таким образом, свою индивидуальную траекторию обучения, что будет особенно привлекательно для «многолетников», которым нужны конкретные возможности обучения.

Ограничения самостоятельного обучения очевидны, и еще предстоит выяснить, в какой степени технологии могут помочь людям их преодолеть. «Самостоятельное обучение — это переменная, которая меняет алхимию преподавания и обучения, — говорит Бет Корзо-Духардт, профессор колледжа Муленберг. — Исследования показывают, что самостоятельные студенты получают хороший опыт обучения, если у них есть хорошая образовательная база и благоприятное семейное окружение. Как правило, это привилегированные студенты, которые уже развили в себе необходимые навыки самостоятельного обучения и критического мышления».

Один из способов, которым онлайн-образование может сгладить, а не усугубить неравенство, — это предоставление высококачественных услуг по низкой цене. Баратунде Терстон, научный сотрудник MIT Media Lab, утверждает: «Зачем влезать в долги на \$100 000 ради четырех лет в университете, если можно пройти целевой курс, который гарантирует получение дохода?» Джефф Джарвис, профессор Высшей школы журналистики Городского университета Нью-Йорка, отмечает: «Чтобы в образовании появились настоящие инновации, нам нужно, чтобы предельные затраты на обучение каждого дополнительного студента упали до нуля... Вряд ли это случится. MOOC* — это

* Массовые открытые онлайн-курсы. — Прим. пер.

не решение!» Он предсказывает «радикальный подрыв экономики» в связи с использованием технологий как для предоставления обучения, так и для его сертификации. Марсель Буллинга, лектор, говорит: «Будущее станет дешевым, и будущее образования — тоже». Он считает, что благодаря технологиям образование станет широко доступным и недорогим. «Я уже видел объявление о подготовке бакалавров за \$1000 — разумеется, через приложение. Школы и университеты изменятся так же, как за последние десять лет изменились магазины: от аналогового и “живого” к цифровому, мобильному и основанному на искусственном интеллекте». По его прогнозам, онлайн-образование станет более популярным⁴, чем традиционная система.

Но и у интернет-обучения есть границы. «Если в одних сегментах новой рабочей среды необходимыми навыками будут кодирование, способность анализировать большие данные, эффективное управление ресурсами, абстрактное и логическое мышление, понимание различных информационных систем и т. д., то в других это будет послушание, быстрое реагирование, эффективное управление клиентами, простыми услугами и машинами, умение поддерживать порядок, безопасность, противостоять чрезвычайным ситуациям и т. д.», — говорит Саймон Готтшалк, социолог из Университета Невады в Лас-Вегасе. Он считает, что социальные навыки легче приобрести при очном обучении. Коллегиальное обучение в интернете может помочь преодолеть некоторые ограничения, но, возможно, не все. «Думаю, что массовый образовательный подход МООК будет дополнен более сложными видами наставничества, онлайн и офлайн», — считает Маркус Фот, профессор интерактивного и визуального дизайна Квинслендского технологического университета. «Сложнее всего масштабировать те навыки, которые требуют взаимодействия с человеком (например, лечение пациентов)», — замечает Майкл Дайер, специалист по информатике из Калифорнийского университета. Он считает, что новые технологии, такие как виртуальная реальность и искусственный интеллект, сделают онлайн-обучение гораздо более эффективным, масштабируемым и интересным.

Даже преподаватели гуманитарных наук начинают признавать потенциал онлайн-образования, хотя и с некоторыми оговорками. «Высокая стоимость высшего образования, желание сделать образование доступным для более широкого круга людей, разработка все более сложных онлайн-курсов — все это факторы, которые делают онлайн-варианты более привлекательными», — говорит Наоми Бэрн, профессор лингвистики в Американском университете. По ее мнению, главная проблема заключается в том, чтобы решить, какие части учебного процесса можно проводить онлайн, а какие должны быть очными.

В целом онлайн-обучение будет играть решающую роль при переходе к новой работе и карьере благодаря своей доступности, новизне, оперативности и дешевизне для людей любого возраста и поколения. Дженис Р. Лашанс, временно исполняющий обязанности президента и генеральный директор Института доверия к рынку частной некоммерческой организации Better Business Bureau, утверждает, что онлайн-образование — отличный вариант для удовлетворения ряда потребностей в обучении. Оно «важно как для получения навыков в нужный момент, так и для непрерывного профессионального развития». Она считает, что не учиться нельзя — независимо от возраста. По ее мнению, онлайн-образование открывает неограниченные возможности для карьерного роста или «просто чтобы не отставать».

Онлайн-обучение будет быстро развиваться по мере роста спроса, появления различных предложений и новых технологий. В мае 2022 г. я впервые провел онлайн-курс в метавселенной. Сначала я думал, что это просто еще один модный подход к цифровому взаимодействию, который не принесет никакой реальной пользы сверх того, что мы уже умеем делать при помощи существующих технологий, и подходящий для игр, шопинга и здравоохранения, но не для образования, — но я ошибался. Как только мы научимся эффективно использовать метавселенную, она откроет целый ряд новых возможностей для погружения учащихся в доселе невиданный учебный процесс. Теперь я — большой поклонник метавселенной.

Мнения экспертов и предпринимателей мы услышали, а что говорит Джеймс Хинтон, водитель грузовика и писатель? «Фармацевт где-нибудь в глубинке, например в Салмоне, штат Айдахо, может получить степень доктора фармации, не бросая работу и не переезжая». Онлайн-образование обещает открыть новые горизонты для жителей отдаленных районов. Он считает, что наибольшую пользу от онлайн-образования получают жители сельской местности, и это может убедить молодых людей не переезжать в крупные города. «Это был бы отличный ход событий».

Так и есть.

КОМПАНИЯМ И ПРАВИТЕЛЬСТВАМ ПОРА МЕНЯТЬСЯ

По данным Бюро трудовой статистики, средний американец меняет 12 мест работы в возрасте с 18 до 50 лет, то есть переходит на новую работу каждые 2,7 года, в то время как европейцы и японцы делают это раз в 10 лет. В будущем,

вполне возможно, мы будем считать не места работы, а карьеры, поскольку люди будут иметь две-три разные профессии или специальности. И это изменит не только то, как мы относимся к нашим карьерам, но и то, как компании нанимают сотрудников. Люди в возрасте 20 и более лет будут планировать несколько переходов между профессиями, а не проводить всю жизнь на одной работе. Компаниям придется адаптироваться к этой новой ситуации. При приеме на работу менеджеры и рекрутеры больше не будут предполагать, что возраст сотрудника начального уровня — 20 лет. Люди старше 40, 50 и даже 60 тоже будут осваивать новые специальности.

Компании, правительства и образовательные учреждения должны измениться, чтобы полностью реализовать потенциал непрерывного обучения в многопоколенном обществе и внедрить менталитет «многолетников». Работодатели должны увидеть преимущества непрерывного обучения людей в течение всей их карьеры, при этом им придется обеспечить дополнительное финансирование — особенно для работников, которые потеряют в зарплате, возвращаясь к учебе.

Вот только один пример: Майк работает в телекоммуникационной компании, которая наладила партнерство в области онлайн-образования с колледжем Шамплейн в Берлингтоне, штат Вермонт, поощряя сотрудников приобретать новые навыки в таких областях, как кибербезопасность. И в возрасте около 60 лет, после 30-летней карьеры в своей компании, Майк получил степень бакалавра.

«Сейчас мы находимся на переходном этапе, когда работодатели начинают все менее предвзято относиться к кандидатам, получившим дистанционное образование, — отмечает Литто из Университета Сан-Паулу. — Они даже отдают предпочтение выпускникам онлайн-школ, потому что те более инициативны, предприимчивы, дисциплинированы и склонны к сотрудничеству». Чарли Файерстоун, исполнительный директор и вице-президент программы «Коммуникации и общество» в Институте Аспена, настроен очень оптимистично. «Впереди переход к более точному и качественному подтверждению навыков и компетенций, например к использованию знаков отличия и другим подобным методам». Сэм Паннет, научный сотрудник компании TableRock Media, согласен с этим мнением: «Я думаю, что работодатели признают новые системы подтверждения квалификации... Традиционные дипломы никуда не денутся, но в первую очередь работодателей будет интересовать, насколько хорошо кандидат умеет “учиться учиться”». Готтшалк, социолог из Университета Невады, считает, что поначалу работодатели будут

в первую очередь рассматривать выпускников колледжей, а не «дистанционных» студентов, но «со временем это предпочтение, вероятно, исчезнет», при этом будет расти число рабочих мест, для которых онлайн-образование вполне подходит или даже предпочтительно.

Мэри Чайко, профессор коммуникации и информации в Ратгерском университете, доказывает, что компании со временем примут онлайн-образование. «Работодатели будут ценить кандидатов, прошедших обучение в различных условиях — традиционных и нетрадиционных, очных и цифровых, — потому что такие люди могут быстро реагировать на постоянные изменения». Другими словами, распространение онлайн-курсов и дипломов не означает конец традиционного образования — есть место и для того и для другого, и работодатели будут использовать оба варианта. Главное, что и система образования, и рынок труда находятся в постоянном движении. «Работодатели не всегда точно понимают, как в наше время нанимать сотрудников с определенными компетенциями, и помочь в этом могут сертификаты о прохождении определенного специального курса», — утверждает Дженис Р. Лашанс, временный президент и генеральный директор Института доверия к рынку частной некоммерческой организации Better Business Bureau. Она уверена, что, если работодатели будут рассматривать онлайн-дипломы, это поможет распространению онлайн-обучения, повышению его качества и расширению многообразия. Мы находимся в самом начале длительного процесса преобразований и развития.

Правительства, возможно, являются самым большим препятствием на пути к будущему, в котором люди будут делать по несколько карьер. Трудовое законодательство не позволяет достаточно быстро уходить из некоторых профессий, чтобы люди могли оперативно пользоваться возможностями, открывающимися в связи с изменениями в экономике. Кроме того, обычные работодатели и правительственные структуры испытывают традиционную враждебность к внештатной работе и фрилансу. Сама многоуровневая государственная бюрократия, похоже, совершенно не соответствует требованиям гибкой технологичной экономики.

Практически везде правительства — крупнейшие работодатели. Немецкий ИТ-гигант SAP и Институт правительства Великобритании сообщили в докладе 2020 г., что работа правительства была полностью преобразована технологиями — как с точки зрения внутренних служб, так и в плане работы с гражданами. За последние сто лет государственная служба во многих странах мира прошла через множество реформ, но все еще придерживается старых

принципов линейного продвижения по службе и оплаты по выслуге лет, которые совершенно не соответствуют новым демографическим, экономическим и технологическим реалиям XXI в. Консалтинговая компания Deloitte утверждает, что «традиционные представления о государственной службе могут измениться, если благодаря технологическому прогрессу, ожиданиям молодежи и сдвигам в целеполагании модель федеральной карьеры станет более гибкой, чем пожизненная занятость». Отличительной чертой будущего должна стать более открытая, гибкая и доступная государственная служба, с которой будет легче уходить. В условиях жесткой государственной бюрократии правительственным департаментам и агентствам сложно адаптироваться к новым тенденциям, в том числе — удерживать и привлекать людей, владеющих навыками, необходимыми для эффективной работы в новых условиях.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МНОГОПОКОЛЕННОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ⁵

Поскольку средняя продолжительность жизни, ожидаемая продолжительность здоровой жизни и желание людей работать как можно дольше растут, правительства, компании и другие виды организаций постепенно осознают преимущества цифрового образования, смены профессии и многопоколенной рабочей среды. Еще больше эту тенденцию усиливают технологии, позволяя людям в более зрелом возрасте удаленно работать, учиться⁶ и продлевать активную трудовую жизнь. «Сегодня в трудовых коллективах растет потребность в разнообразии поколений», — пишет Кип Келли, сотрудник бизнес-школы Кенан-Флаглер университета Северной Каролины, который провел тщательный обзор существующих исследований на эту тему. Но широкий возрастной спектр сотрудников создает определенные проблемы в области управления персоналом, поскольку использование талантов каждого поколения — не только возможность, но и вызов.

По мнению Келли, основанному на многочисленных исследованиях, различные поколения имеют разные мировоззрения. Представители «великого» и «молчаливого» поколений «воспитывались в крепких нуклеарных семьях, где воспитание ассоциировалось с дисциплиной и строгостью». На них также повлияла Великая депрессия и Вторая мировая война. У беби-бумеров «сильная трудовая этика, но не потому, что они считают работу привилегией, как “молчаливое” поколение, а потому, что их мотивируют положение, богатство

и престиж. Они чрезвычайно лояльны к своим работодателям, ориентированы на служение и достижение целей и весьма конкурентоспособны. Они также являются хорошими командными игроками». Согласно исследованиям, беби-бумеры «предпочитают менеджеров, которые стремятся к консенсусу и относятся к ним как к равным». Поколение X пережило в юности и ранней взрослой жизни отголоски движения за гражданские права, Уотергейта, энергетического кризиса, эпидемии СПИДа и падения Берлинской стены. Их матери работали вне дома гораздо чаще, чем матери представителей предыдущих поколений. «Поэтому многие из них рано обрели независимость и научились действовать в условиях перемен. Они независимы, устойчивы, гибки и легко адаптируются». Они предпочитают нанимать «прямолинейных, искренних и свободных в своем подходе к управлению» людей.

Интересно, что исследование, проведенное в 2013 г. консалтинговой компанией Ernst & Young, показало, что и беби-бумеры, и миллениалы предпочитают работать с представителями поколения X из-за их стремления к успеху в сочетании с желанием сотрудничать. Миллениалы⁷ еще детьми пережили 11 сентября, рост внутреннего терроризма в США и первые заметные последствия климатического кризиса. Их ключевая особенность — свободное владение технологиями и стремление быть на связи и обмениваться информацией через социальные сети, они ожидают более горизонтальных отношений и более свободного информирования, чем предыдущие поколения. Они «не хотят иметь ничего общего с иерархией и отвергают традиционную коммуникацию “сверху вниз”». Из всех работающих поколений миллениалы — самое разнообразное поколение по расовому, этническому и национальному составу, а также самое образованное. Они предпочитают менеджеров с латеральным^{*} стилем, которые верят в наставничество и коучинг, ориентированы на достижение целей и готовы к сотрудничеству. Как будут вести себя в рабочей среде представители поколения Z, пока можно только догадываться. По сравнению с миллениалами они еще более технологичны, разнообразны и образованы.

Исследование также показало, что ряд различий между поколениями не означает, что у разных поколений должны быть разные ценности, разное отношение к работе и разное поведение на работе. Некоторые стереотипные различия в действительности скрывают колоссальную неоднородность внутри каждого поколения. Некоторые из различий, приписываемых каждому

^{*} То есть нестандартным, нешаблонным. — Прим. пер.

поколению, являются отражением возраста, а не контекста, и этот вопрос мы рассмотрим далее в главе 9. Среди многочисленных преимуществ многопоколенной рабочей среды можно назвать предотвращение «утечки мозгов» (когда опытные сотрудники покидают компанию), расширение круга соискателей за счет привлечения потенциальных работников всех возрастов и создание более творческого коллектива за счет разнообразия.

Но, как мы видели в главе 1, даже самые ярые сторонники работы с несколькими поколениями видят потенциал для конфликтов. В одном из исследований говорится, что непонимание и конфликты между поколениями занимают 12% рабочего времени. Возможно, самый интересный вывод исследования заключается в том, что сотрудники разных поколений склонны обвинять друг друга в одних и тех же проступках. Возможно, главные проблемы связаны с непониманием из-за стереотипов. «Понимание и общение могут помочь свести к минимуму любые кажущиеся разрывы между поколениями и сосредоточить внимание сотрудников на их общих ценностях и ожиданиях», — оптимистично заключает Келли.

К счастью, именно те социальные навыки, которые все чаще требуются работодателям (см. главу 4), также могут помочь преодолеть конфликт поколений. «Социальный и эмоциональный интеллект вооружает менеджеров навыками, позволяющими превратить проблемы, связанные с различиями поколений, в преимущества», — утверждают Кэролайн Нгоньо Нджороге и Рашад Язданифард, профессора Лимкоквингского университета творческих технологий в Малайзии. Их главная мысль заключается в том, что общепринятое мнение ошибочно, поскольку различия между поколениями не обязательно приводят к различиям в мотивации и поведении. Кроме того, у сотрудников разных поколений есть общие ценности и заботы. Все поколения стремятся получить определенную гарантию занятости и самореализации. Главное, чтобы менеджеры использовали социальный и эмоциональный интеллект «для повышения удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе, личной эффективности и лидерского потенциала, а также управления изменениями».

В своем обзоре существующих исследований Эдди Ын и Эмма Пэрри из Бакнеллского университета и Университета Крэнфилда (Великобритания) отмечают, что основные политики и практики управления персоналом были разработаны беби-бумерами для беби-бумеров в то время, когда «организации стремились привлечь и удержать миллениалов, одновременно пытаясь продлить карьеры беби-бумеров». Проанализировав более 100 исследований,

они выяснили, что большинство исследователей не смогли отделить друг от друга влияние возраста, исторического периода и поколений, — но на самом деле это преуменьшение. В действительности большая часть исследований не смогла показать какие-либо поколенческие различия помимо тех, что связаны с возрастом и историческим периодом, и к этому мы еще вернемся в главе 9, когда будем обсуждать маркетинг для разных поколений. Многие из этих возрастных различий — не выбор отдельных людей, а скорее то, что навязано последовательной моделью жизни.

Все усложняется тем, что в разных странах поколения развиваются асинхронно. Например, американские беби-бумеры родились в 1950-х, но в Южной Европе и Индии число детей на одну женщину достигло пика в начале 1960-х, в Китае — в конце 1960-х, а в странах Африки к югу от Сахары — в конце 1970-х. К сожалению, большая часть существующих исследований относится к Северной Америке и Западной Европе. Ён и Пэрри приходят к выводу, что необходимо проводить более глубокие исследования многопоколенных рабочих сред, а не полагаться на «анекдоты и стереотипы из популярных СМИ».

Сегодняшняя рабочая среда радикально изменилась. Никогда столько разных поколений не работали бок о бок, никогда столько женщин не работали вне дома, никогда не было столько бездетных сотрудников в возрасте 30–40 лет и столько сотрудников старше 60 лет, никогда не было такого сильного самовыражения и таких крупных технологических изменений — и все это нужно иметь в виду. Проще говоря, исследователи многопоколенной рабочей среды должны учитывать влияние текущих демографических, культурных и технологических сдвигов. Легко сказать, что представители поколения Z лучше технологически подкованы, чем миллениалы, а миллениалы — чем представители поколения X и т. д. Нужно копать глубже, чтобы понять, как организации и рынок труда меняются на исходе последовательной модели жизни и что ее гибель будет означать конец этой модели для многопоколенного рабочего места. Старые социально-психологические опросники, шкалы, эксперименты и другие методы исследовательской атрибутики не помогут понять явление, которое не поддается традиционным подходам и измерениям. Но исследователи — и менеджеры, которые их слушают, — пытаются разрешить проблему, а не избавиться от нее.

Как мы видели на первых страницах книги, такие дальновидные компании, как BMW, решают проблемы межпоколенческих различий, недопонимания и конфликтов, заблаговременно реорганизуя свою деятельность,

чтобы дать возможность людям разного возраста работать вместе. В 2013 г. финансовый гигант The Hartford запустил программу обратного наставничества, в рамках которой сотрудники-миллениалы обучают представителей других поколений, особенно руководителей, цифровым технологиям. Менторы и их подопечные часто занимаются взаимным обучением — наставники узнают много нового о технологиях, ученики — о бизнесе и карьере. Бриджит Ван Ден Хут, вице-президент по управлению персоналом и глобальному управлению талантами в компании Pitney Bowes, занимающейся ИТ и услугами для бизнеса, создала межфункциональные группы из 15 сотрудников разного возраста, которые имеют равное влияние на принятие решений независимо от возраста или стажа. «Старый стиль работы больше не работает», — говорит она. В компании Steelcase Inc., производителе офисной мебели в Мичигане, ветераны и новые сотрудники формируют успешные команды. По данным Исследовательского центра Пью, люди, особенно миллениалы, все меньше идентифицируют себя с определенными поколениями — только 40% миллениалов считают себя частью своего поколения (среди беби-бумеров таких 79%).

Консалтинговые компании, такие как Deloitte, начали продвигать концепцию «постпоколенческой» рабочей силы. Большинство компаний организуют своих сотрудников в соответствии с возрастом и поколениями, но «дальновидные организации меняют свой подход, пытаются лучше понять взгляды и ценности работников и используя технологии для анализа и создания новых, более актуальных представлений о потребностях и ожиданиях людей, — пишут консультанты Эрика Волини, Джефф Шварц и Дэвид Мэллон в описательной части отчета. — Организации могут разрабатывать и внедрять стратегии и программы, ориентированные на индивидуальные качества сотрудников». Важно повышать удовлетворенность работой, помогать людям найти смысл и почувствовать, что они занимаются не просто работой.

Другими словами, вместо того чтобы бесконечно обсуждать поколенческие различия и стереотипы, компаниям следует принять концепцию многопоколенного общества. Консультанты Deloitte утверждают, что «в связи с быстрыми технологическими и организационными изменениями работникам приходится многократно меняться на протяжении всей трудовой жизни», изменились культурные ожидания относительно того, кто должен быть руководителем или менеджером, а огромная часть экономики теперь состоит из компаний, основанных и управляемых очень молодыми людьми.

По их мнению, эти тенденции выливаются в новую реальность, в которой 60-летние стажеры могут работать с 20-летними менеджерами.

Инверсия традиционной возрастной организационной иерархии означает, что большинство предпосылок, заложенных в управление человеческими ресурсами, талантами и карьерой, устаревают. В последовательной модели жизни карьера означала линейное повышение статуса, престижа, ответственности и зарплаты. Исследование глобальных тенденций в области человеческого капитала, проведенное компанией Deloitte, показывает, что сотрудники не так сильно связывают возраст или поколение с карьерными ожиданиями, как раньше. «Для работодателей это фундаментальный сдвиг, смена власти, — говорит мой коллега по Уортону Питер Каппелли. — Внезапно 20- и 30-летние становятся начальниками у людей возраста их родителей, бабушек и дедушек, а не наоборот»⁸.

Неудивительно, что технологические компании, похоже, находятся в авангарде этой растущей тенденции. «Наша команда состоит из людей в возрасте 20–50 лет, и мы все вместе построили этот управленческий процесс, — говорит Диана Прециози, старший менеджер по персоналу компании Notarize, платформы онлайн-транзакций. — Благодаря сочетанию различных точек зрения мы думаем об интересах всей команды Notarize, а не ограничиваемся одной точкой зрения, решая, что лучше для команды»⁹. Джордан Вайсман, генеральный директор компании Project Archer, занимающейся разработкой дополненной реальности, отмечает, что «проектируя “будущее”, мы постоянно отталкиваемся от прошлого опыта». В его компании «люди постарше могут приводить примеры из “Джетсонов”», а младшие — ссылаться на современную корейскую поп-музыку в TikTok. Обучение универсально для всех возрастов, и сочетание различного культурного и поколенческого опыта дает потрясающие результаты». Джордан Файнберг, специалист по привлечению талантов в GR0, агентстве цифрового маркетинга из Лос-Анджелеса, рассказывает: «Мы научились поддерживать открытость и совместное общение, создавая мини-подразделения, в которых работают представители разных поколений». Например, отдел поисковой оптимизации (SEO) разбит на более мелкие подразделения, каждое из которых состоит из представителей разных поколений.

Как показывают примеры BMW, The Hartford и Pitney Bowes, крупные корпорации тоже могут получать выгоду от многопоколенной рабочей среды.

⁸ Американский анимационный сериал, который выходил в 1962–1963 и 1985–1987 гг. — Прим. пер.

Линдси Поллак, автор книги 2019 г. «Ремикс: Как руководить и добиваться успеха в рабочей среде, состоящей из разных поколений» (The Remix — How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace), опиралась на опыт таких крупных и признанных компаний, как AT&T, GE, BNY Mellon и Estée Lauder. Книга представляет собой пошаговое руководство по работе с новыми демографическими реалиями. Она призывает и руководителей, и сотрудников «принять как факт, что никто из нас, ни одно поколение, не выживет, если останется статичным и негибким». Адаптивность, гибкость, непредвзятость и отказ принимать старые взгляды как данность — вот что необходимо для эффективной организации и полноценной карьеры. «Нам невероятно повезло, что мы живем в эпоху, когда возможностей, выбора и разнообразия стало больше, чем когда-либо. Это может пугать и сбивать с толку, но разве это не здорово?»

Будущее, в котором мы откажемся от последовательной модели жизни, выглядит многообещающим. Многопоколенная рабочая среда, специально приспособленная для «многолетников», — это далеко не все. Другие плюсы: постепенный отказ от выхода на пенсию в ее привычном виде, более широкий выбор возможностей для людей всех возрастов, подрыв традиционной практики наследования с сопутствующим сокращением экономического неравенства, возрождение феминистского движения, которое сделает мир лучше, потребительский рынок для всех поколений и подлинное многопоколенное общество — и все это в следующих главах.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ВЫХОДА НА ПЕНСИЮ

Есть одна вещь, которую я всегда хотел сделать,
прежде чем уволиться, — выйти на пенсию!

Граучо Маркс (1890–1977)

Дон Эзра, автор, блогер и бывший руководитель пенсионной службы, решил провести опрос людей об их отношении к выходу на пенсию. Один из его собеседников сказал: «Мне еще нет 40, так что для меня это отдаленное будущее. Но, признаюсь, я уже беспокоюсь о пенсии. Я бы хотел уйти на пенсию молодым. Ведь это свобода — не нужно быть где-то каждый день, не нужно ни перед кем отчитываться — можно ходить в спортзал, заниматься своими делами, что угодно, — с энтузиазмом объясняет он. — Для некоторых работа — счастье, но для меня это лишь средство достижения цели. Я не уверен, что хочу работать ради того, чтобы работать». Такой подход к работе как к средству достижения цели очень распространен, потому что мы не пытаемся наполнить работу смыслом. Вот почему мы стали воспринимать выход на пенсию как освобождение.

«Ну, нам с мужем немного больше 40! Мы надеемся выйти на пенсию в ближайшем будущем, — отметила вторая собеседница. — Мы любим друг друга, но нам также нужно и социальное взаимодействие. Мы не можем все время быть наедине, мы хотели бы общаться с кем-то еще!» Страх социальной изоляции, даже если рядом любящий партнер, весьма распространен у тех, кто размышляет о плюсах и минусах выхода на пенсию. «Мы надеемся, что у нас будут хорошие отношения с нашими детьми и их супругами, но это не в нашей власти». Выход родителей на пенсию может усугубить стресс молодых пар, стремящихся обрести независимость и жить собственной жизнью. «Что мы будем делать? Хотелось бы уезжать на зиму — может, будем ездить в отпуск с семьей моего брата. Заниматься волонтерством — мой муж тренирует спортивную команду, я — в церкви и в хосписе, благотворительностью». Пенсионеры обычно подчеркивают, как сильно они жаждут общения с представителями разных поколений. «А еще будем бабушкой и дедушкой! Да! Будем баловать внуков! Ну, то есть будем помогать нашим детям с нашими внуками...» Конечно, если они застанут внуков.

Строить планы на детей и внуков бывает непросто. «Где мы будем жить? Рядом с внуками? Нет никакой гарантии, что наш сын останется там, где он сейчас, — говорит другая собеседница. — Наверное, вернемся туда, откуда мы родом, к нашим родным, — но нам придется заново налаживать с ними отношения».

«Меня зовут Тони, мы с Тоби вышли на пенсию несколько лет назад. Я учительница, я вышла на пенсию первая. Мы переехали в один маленький городок. И все! — Тони относится к жизни с юмором и счастлива плыть по течению. — Как шутит мой шурин, нам настолько нечего делать, что мы ничего не успеваем!» Чтобы убить время и не бездельничать, они участвуют в различных волонтерских акциях. «Мы возим стариков, читаем им, помогаем организовывать мероприятия... И, конечно, наши внуки! Мы всегда любили навещать их, а после того как Тоби вышел на пенсию, мы стали еще ближе, — говорит Тони. — Их родители счастливы, что мы здесь, потому что мы ладим, и это позволяет им обоим работать. Так что мы сидим с детьми, возим их в школу и обратно, а все остальное время мы тоже очень заняты!»¹

Дон спрашивает: «Чем?» Тони оживает: «На самом деле — много чем! И церковь, и книжный клуб, и другие местные активности. Мы много читаем. Мы наслаждаемся старой музыкой. Мы даже ходим на танцы! В общем, живем полной жизнью. Я не говорю, что все должны делать как мы. Но нам хорошо». Когда их спросили, сразу ли сложилась их новая жизнь на пенсии,

они категорически ответили, что нет. «Конечно, это заняло некоторое время. Не так просто внедриться в сообщество. Поначалу мы чувствовали себя немного чужими, но помогли церковь и книжный клуб. А еще наши внуки и их школьные занятия — там-то мы и сблизились с другими родителями, бабушками и дедушками».

Трудности, с которыми сталкивается большинство людей при выходе на пенсию, и то, что они испытывают, отказавшись от работы, говорят о том, что на современной пенсии не так уж много радостей. «Я считаю, что выхода на пенсию следует избегать как можно дольше, — говорит Эрик Бротман, специалист по финансовому планированию выхода на пенсию. — Это необратимый поступок. Это опасно для здоровья. Это дорого»². На самом деле выход на пенсию можно отменить, по крайней мере частично, и нет никаких доказательств тому, что он вредит здоровью или финансам. Но Бротман прав в том, что мы возвели выход на пенсию на пьедестал, а во многих странах закрепили его как конституционное право. Давайте посмотрим на данные о достоинствах и издержках выхода на пенсию.

Влияние пенсии на здоровье — предмет горячих споров среди исследователей³. Любой переход в жизни порождает стресс, поскольку требуется время для организма и ума, чтобы приспособиться. Выход на пенсию может привести к социальной изоляции и бездеятельности, что способно серьезно подорвать физическое и психическое здоровье. Отсутствие денег может усилить тревогу. Однако большинство исследований либо не обнаруживает никакого влияния пенсии на состояние здоровья, либо обнаруживает слабое положительное влияние.

Различия между «синими» и «белыми воротничками» незначительны, но пенсионеры из групп со сравнительно низким социально-экономическим статусом, как правило, получают больше выгод от выхода на пенсию. Исследователи делают вывод об отсутствии «связи между ранним выходом на пенсию и смертностью». Раньше считалось, что «своевременный выход на пенсию связан с более высоким риском смертности», но с учетом состояния здоровья до выхода на пенсию эта разница, как и следовало ожидать, нивелировалась. Таким образом, факт и время выхода на пенсию, похоже, не оказывают систематического влияния на здоровье и смертность.

Аналогичная картина с влиянием на финансовое благосостояние. Очевидно, что выход на пенсию замедляет, а в перспективе обращает вспять процесс накоплений. Опасность заключается в недооценке уровня расходов и переоценке доходности инвестиций после выхода на пенсию. Кроме того,

случаются непредвиденные расходы на здравоохранение или чрезвычайные ситуации в семье. Но я хочу сказать, что последовательная модель жизни оказывает слишком сильное давление на работников, заставляя их откладывать деньги на пенсию, и на правительства, заставляя их выполнять обещания, которые были актуальны при совершенно другой возрастной структуре населения.

Согласно опросу работников, вышедших на пенсию в 2021 г., проведенному Центром пенсионных исследований Transamerica, на первом месте для американцев стоит страх потерять сбережения — 42%, за ним следуют ухудшение здоровья, требующее долгосрочного ухода, и сокращение или отмена социального обеспечения. Показателен тот факт, что потеря сбережений — страх номер один не только для беби-бумеров и представителей поколения X, но и для миллениалов (где он борется за первое место со страхом ухудшения здоровья), хотя до выхода на пенсию им еще несколько десятилетий. Даже для гораздо более молодых работников поколения Z потеря пенсионных накоплений — второй по значимости страх (после страха не обеспечить основные потребности семьи). Таким образом, финансовое давление, связанное с выходом на пенсию, затрагивает даже самые молодые поколения работников. Этот страх возникает в начале взрослой жизни. Поразительно, что он затмевает другие проблемы, такие как снижение когнитивных способностей, потеря независимости, чувство одиночества, сложности с доступным жильем и увольнение. Показательно, что очень небольшая часть молодых работников заявляет, что не испытывает никаких опасений по поводу выхода на пенсию: только 6% представителей поколения Z и 8% миллениалов.

Кстати, выход на пенсию не всегда дает больше свободного времени⁴. По данным Бюро трудовой статистики, у неработающих американцев в возрасте 65 лет и старше появляется больше времени на досуг. Но вместо того, чтобы уделять его чтению или общению, они в основном смотрят телевизор: время за телевизором увеличивается с 2,9 часа в день для работающих до 4,6 часа для неработающих. Так что на пенсии люди вовсе не путешествуют и не занимаются спортом. Последствия этого могут быть плачевными.

Исследователи из Университетского колледжа Лондона (Великобритания) проанализировали данные Английского лонгитюдного* исследования

* При лонгитюдном исследовании данные повторно собирают с одних и тех же людей по мере их старения. — *Прим. пер.*

старения (English Longitudinal Study of Ageing, ELSA) о 3662 взрослых в возрасте 50 лет и старше. «Анализ показал, что у тех, кто смотрит телевизор 3,5 часа и более в день, за шесть лет исследования наблюдалось снижение памяти на слова и языки в среднем на 8–10%». У людей, которые смотрели телевизор меньше, снижение памяти было вдвое меньше. «Телевидение называют уникальным видом культурной деятельности, поскольку оно сочетает в себе сильные, быстро меняющиеся фрагментарные плотные сенсорные стимулы, с одной стороны, и пассивность зрителя — с другой». Учитывая, что общее количество времени ограничено, потери возникают не только из-за негативного эффекта просмотра телевизора, но и из-за отказа от таких полезных с когнитивной точки зрения занятий, как чтение, игра, посещение музеев, общение с друзьями и семьей или путешествия.

Помимо телевизора, пожилые люди вообще проводят больше времени перед экранами, включая смартфоны, планшеты и компьютеры. В 2019 г. Исследовательский центр Пью сообщил, что в течение 10 лет американцы в возрасте 60 лет и старше проводили больше времени за экранами и меньше общались и читали. Принято считать, что время за электронными гаджетами убивают миллениалы и поколение Z, но исследование Nielsen показало, что американские пожилые люди проводят перед экранами почти 10 часов в день, что на 12% больше, чем люди в возрастной группе 35–49 лет, и на 33% больше, чем люди в возрастной группе 18–34 лет.

«Важно понимать, что время перед телевизором можно потратить “хорошо” и “плохо”, — утверждает Джон Марик, генеральный директор компании Consumer Cellular, реселлера беспроводных сетей, ориентированного на потребности поколения 50 лет и старше. — Если вы включаете телевизор только потому, что вам скучно, это путь в никуда». AARP также указывает на то, что пожилые люди умеют и «хорошо» проводить время перед экранами, просматривая выступления TED Talks и фильмы о природе, читая газеты, записывая видео для внуков и т. д. Возможно, цифровые устройства помогут переломить концепцию выхода на пенсию, обеспечивая гибкий график работы.

Страхи, связанные с выходом на пенсию, говорят о том, что обществу необходимо переключиться, пересмотреть последовательность этапов жизни, которая так сильно раздражает людей с самого начала трудовой деятельности. Каковы альтернативы для «многолетников»? Помогут ли правительства и компании? Придут ли на помощь технологии?

ВЕТЕР ПЕРЕМЕН

Новый архетип дедушки и бабушки в США — это «Сегодня я работал, играл, ходил по магазинам и общался в интернете». До конца 2020-х среди людей старше 60 лет будет больше фрилансеров и онлайн-покупателей, чем среди людей моложе 30 лет. Это связано с тем, что в многопоколенном обществе будет гораздо больше людей старше 60 лет, чем тех, кто моложе 30, а технологии изменят образ жизни каждого, независимо от возраста. «Мы перестаем играть не потому, что постарели, — сказал драматург Джордж Бернард Шоу. — Мы стареем, потому что перестаем играть». Еще до начала пандемии значительная часть людей в возрасте 60 лет и старше использовала преимущества новых технологий, чтобы играть, учиться, работать и делать покупки с комфортом и эффективно. Хотя неравенство в доступе к интернету сохраняется, самоизоляция и социальная дистанция заставили самых непокорных начать пользоваться цифровыми платформами — и многие из них нашли в этом пользу и удовольствие. Мы находимся на том этапе истории, когда возраст уже не так важен, если речь идет о том, чтобы делать дела и развлекаться по-новому.

По мере увеличения продолжительности активного долголетия все больше людей будут становиться «многолетниками» и переосмысливать выход на пенсию. Фильм 2015 г. «Стажер» остроумно показывает, как это может выглядеть. Роберт Де Ниро играет 70-летнего вдовца Бена Уиттакера, который жалуется на невыносимую скуку на пенсии. «Чем мне занять остаток моих дней? Я пробовал все: гольф, книги, фильмы, карты. Я занимался йогой, учился кулинарии, разводил цветы, учил китайский — и выучил. Поверьте, я перепробовал все». Наконец он нанимается на работу в бруклинский онлайн-магазин модной одежды и становится ближайшим советником и доверенным лицом основателя и генерального директора компании Джулс Остин (Энн Хэтуэй) — и гораздо более счастливым человеком.

Безусловно, в ряде профессий, связанных с ручным трудом и физическими нагрузками, нельзя работать до бесконечности. Например, пилоты авиакомпаний по закону должны выходить на пенсию в 65 лет* — после того, как Конгресс в 2009 г. повысил это ограничение на пять лет. Работу, связанную с тяжелым или опасным физическим трудом — от сельского хозяйства и горнодобывающей промышленности до строительства, производства, работы

* С 2022 г. — в 67 лет. — Прим. пер.

в полиции и пожарной охране, — нельзя выполнять после определенного возраста. Но это не значит, что пожилые работники должны уходить на пенсию, если работодатели могут позволить им перейти на менее физически тяжелую работу или пройти переобучение. Другие профессии, включая преподавание и интеллектуальный труд, не имеют строгих возрастных ограничений. «Старость довольно мягко относится к писателям-фрилансерам», — заметил Джон Апдайк. Преподаватели вроде меня могут работать бесконечно долго.

В большинстве стран Европы обязательный возраст выхода на пенсию колеблется между 60 и 67 годами, хотя большинство людей вполне способны вносить свой вклад в экономику и после этого возраста. Несмотря на частые обвинения в дискриминации по возрасту, суды отвергают этот аргумент, а правительства большинства стран опасаются, что отмена возрастных ограничений может привести к росту безработицы. Что еще хуже, в Австрии, Болгарии, Хорватии, Чешской Республике, Италии, Литве, Польше, Румынии и Словении* обязательный пенсионный возраст для женщин ниже, чем для мужчин, на целых пять лет, несмотря на то что в среднем европейские женщины живут почти на семь лет дольше, чем мужчины!

Еще более сложная ситуация сложилась в Китае, где пенсионный возраст был установлен на уровне 60 лет для всех мужчин, 55 лет для женщин на государственных должностях и 50 лет для женщин, работающих на производстве. В результате средний возраст выхода на пенсию составляет 54 года, что примерно на 10 лет ниже, чем в самых богатых странах мира. Очевидно, что увеличение продолжительности жизни и снижение рождаемости, даже после отказа от политики одного ребенка, вызывает к повышению пенсионного возраста. Но правительство оказалось в безвыходной ситуации. Повышение пенсионного возраста может оказаться контрпродуктивным, поскольку в Китае бабушки и дедушки помогают детям в уходе за их детьми. В одном из исследований было обнаружено, что вероятность рождения ребенка увеличивается более чем на 60% после выхода дедушки или бабушки на пенсию. Так китайские власти столкнулись с «уловкой-22»**.

Правительства нечасто меняют обязательный пенсионный возраст, зато быстро меняются конкретные решения людей относительно их собственного выхода на пенсию. Средний возраст выхода на пенсию среди мужчин в Европе

* И в России. — *Прим. пер.*

** Американское идиоматическое выражение, появившееся благодаря одноименному роману Джозефа Хеллера в 1961 г. — *Прим. пер.*

и США снижался до конца 1990-х благодаря щедрым пенсиям и стимулам для раннего выхода на пенсию в сокращающихся отраслях. После начала XXI в. ситуация стала заметно меняться. Рост неравенства, сокращение личных сбережений и последствия мирового финансового кризиса 2008 г. вынудили людей работать до поздней старости. В 2018 г. американские мужчины и женщины выходили на пенсию в среднем на 3,1 и 2,9 года позже, чем в 2000 г., соответственно (см. табл. 6.1). В Евросоюзе общее повышение пенсионного возраста было менее выраженным в восточных и южных странах (включая Францию), а Центральная и Северная Европа приблизилась к американской тенденции. В Великобритании эта тенденция была ближе к французской, чем к немецкой. Канадские женщины повышали свой пенсионный возраст быстрее, чем мужчины. Однако самый быстрый рост в мире наблюдается в Австралии, Новой Зеландии, богатых странах Восточной Азии, таких как Южная Корея, и некоторых странах Ближнего Востока (например, в Турции). В то же время на многих развивающихся рынках наблюдается обратная тенденция: средний возраст выхода на пенсию продолжает снижаться в Мексике и Индии, а в Бразилии и Чили он остается на прежнем уровне. В таблице 6.1 нет данных по Китаю, но там возраст выхода на пенсию также снижается.

Таким образом, наблюдается раздвоение. Продолжительность жизни и ожидаемая продолжительность здоровой жизни продолжают расти во всех странах, но в более развитых регионах люди стали выходить на пенсию позже, а на многих развивающихся рынках — раньше, и это слабо связано с различиями в экономических показателях. Скорее это обусловлено тем, что произошло в 1970–80-е гг. Средний возраст выхода на пенсию слишком быстро снизился в Европе, США, Канаде, Австралии и Новой Зеландии, и теперь развивающиеся рынки приближаются к нижним значениям, а некоторые развивающиеся рынки — к верхним значениям возраста выхода на пенсию в развитых странах. Два исключения из общей картины — Япония и Южная Корея, где возраст выхода на пенсию никогда не снижался, но тем не менее в настоящее время растёт⁵.

Представляется разумным сделать вывод, что, если люди стали позже выходить на пенсию, нужно воспользоваться моментом и дать им возможность работать столько, сколько они хотят, или столько, сколько им нужно. Как мы видели в главе 2 и, в частности, в таблице 2.1, люди могут продолжать работать по достижении обычного пенсионного возраста и при этом наслаждаться несколькими годами здоровой жизни на пенсии — примерно 10 лет для мужчин и 12 лет для женщин, если считать с возраста 65 лет.

Таблица 6.1

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ВЫХОДА НА ПЕНСИЮ, Г.

	Мужчины				Женщины				Обратная тенденция 2018–2000	
	1970	1980	2000	2018	1970	1980	2000	2018	Мужчины	Женщины
США	68,4	66,4	64,8	67,9	67,9	66,3	63,7	66,5	3,1	2,9
Евросоюз	68,4	65,1	61,5	64,0	65,8	62,9	59,7	62,4	2,6	2,7
Франция	67,9	63,6	59,0	60,8	68,8	63,9	58,6	60,8	1,8	2,2
Германия	66,5	63,1	61,0	64,0	64,2	60,9	60,3	63,6	3,1	3,4
Италия	64,9	61,9	60,4	63,3	61,8	61,9	58,4	61,5	2,9	3,0
Польша	73,6	68,0	61,6	62,8	72,2	65,1	59,2	60,6	1,3	1,4
Испания	69,4	64,8	61,6	62,1	69,0	66,6	61,8	61,3	0,5	–0,5
Швеция	67,9	65,3	63,7	66,4	66,6	64,0	62,4	65,4	2,7	3,1
Великобритания	67,7	66,0	62,5	64,7	65,7	62,6	60,9	63,6	2,2	2,7
Канада	66,0	65,1	62,7	65,5	66,3	63,9	60,8	64,0	2,8	3,3
Австралия	67,4	64,1	62,0	65,3	65,2	60,0	59,6	64,3	3,3	4,7
Новая Зеландия	69,6	66,3	64,3	69,8	69,0	63,8	59,9	66,4	5,5	6,5
Бразилия	72,1	69,7	66,7	66,6	73,6	73,3	62,8	63,3	–0,1	0,5
Мексика	–	78,6	74,5	71,3	–	78,7	69,6	66,5	–3,2	–3,1
Чили	70,8	69,2	69,9	70,0	65,9	67,0	67,4	66,7	0,1	–0,7
Израиль	–	–	66,3	69,4	–	–	64,1	66,0	3,1	1,9
Турция	68,6	68,3	61,6	66,3	57,4	64,8	57,0	64,9	4,6	7,9
Япония	72,8	71,0	70,1	70,8	68,4	66,6	66,2	69,1	0,7	2,9
Южная Корея	65,7	68,4	67,0	72,3	63,1	64,4	65,8	72,3	5,3	6,5
Китай	–	–	66,5	–	–	–	59,0	–	–	–
Индия	–	–	72,0	69,8	–	–	70,6	62,3	–2,1	–8,4

Источник: OECD.

Это выгодно обществу и экономике, поскольку снижает вероятность конфликта поколений относительно оплаты пенсий и здравоохранения. Более того, можно воспользоваться волной увеличения возраста выхода на пенсию, чтобы решить проблему одиночества, реструктурировать рынок труда, сделать экономику более динамичной и создать возможности для сотрудничества разных поколений.

УГАДАЙТЕ, НА КАКУЮ ВОЗРАСТНУЮ ГРУППУ ПРИХОДИТСЯ НАИБОЛЬШИЙ ЧИСТЫЙ ПРИРОСТ РАБОЧИХ МЕСТ⁶

«За 20 лет, закончившихся в декабре 2020 г., общая занятость в США выросла на 11767000 человек, или на 8,5%, — сообщил Федеральный резервный банк Сент-Луиса в 2021 г. — Весь этот рост — 11879000 человек, или 101% от общего числа, — был обусловлен увеличением занятости людей в возрасте 60 лет и старше. При этом чистое изменение занятости людей в возрасте 16–59 лет за последние 20 лет составило 112000». Хотя американцев в возрасте 16–59 лет в 2,4 раза больше, чем людей старше 60 лет, последняя группа растет в восемь раз быстрее. Кроме того, все меньше молодых людей имеют работу, но все больше людей старше 60 лет продолжают работать — или выходят на пенсию и находят работу после выхода на пенсию. «Старение населения и различия в уровне занятости в разных возрастных группах в совокупности привели к тому, что в последние 20 лет рост занятости был резко смещен в сторону работников старшего возраста». В отчете утверждается, что в будущем, безусловно, сохранятся две тенденции: увеличение числа людей старше 60 лет и увеличение среди них доли занятых.

В основе этого роста занятости лежит новая, многолетняя концепция жизни и работы. «Традиционный взгляд на жизнь заключался в том, что мы достигаем пика в середине жизни, выходим на пенсию и проваливаемся в никуда, — утверждает Джо Энн Дженкинс, генеральный директор AARP, крупнейшей организации по защите прав пенсионеров в США. — Но теперь мы переходим к идее постоянного роста». Существующая система ставит людей в зависимость от некой комбинации социального обеспечения, пенсий работодателей и личных сбережений или активов — но можно было бы дать людям возможность самим распоряжаться последними 20 годами своей жизни. «Появляется новый тип опытной, состоявшейся рабочей силы.

Вместо расходов на растущее племя иждивенцев мы видим скачок потребительского рынка и рост многопоколенных сообществ». Дженкинс предлагает размыть границы между образованием, работой и выходом на пенсию. «Ключевой частью существующей модели выхода на пенсию была идея освободиться от работы. Сегодня ключевая идея расширенного среднего возраста — свобода работать».

Однако оставаться «многолетником» после 60 лет пока непросто. «Одним из факторов, ограничивающих трудоустройство пожилых работников, несомненно, является дискриминация со стороны работодателей, — утверждают Кэтрин Абрахам из Мэрилендского университета и Сьюзан Хаусман из Института исследований занятости имени В. В. Апджона. — В ответ на опрос AARP, проведенный в 2017 г., 61% работников в возрасте 45 лет и старше заявили, что сталкивались с дискриминацией по возрасту на рабочем месте». Масштабы дискриминации значительны — одним из исследований было установлено, что 35–45-летних кандидатов приглашают на собеседования на 40% чаще, чем кандидатов в возрасте 50–62 лет. Эта закономерность сохраняется для разных профессий и специальностей, независимо от уровня квалификации или требований к образованию.

Какие же новые возможности помогут нам преодолеть ограничения последовательной модели жизни, связанные с пенсионным возрастом?

РАБОТА ПОСЛЕ ВЫХОДА НА ПЕНСИЮ

Почти каждый третий официально вышедший на пенсию американец работает за зарплату⁷. Такая же пропорция наблюдается и во многих других странах за пределами Европы. В обширном обзоре исследований «работников пенсионного возраста» Шерри Салливан и Акрам Аль-Арисс обнаружили, что основным мотивом для поиска работы после выхода на пенсию является финансовая нужда, но наблюдается также корреляция с уровнем образования. Нехватка кадров в некоторых профессиях облегчает этим работникам поиск частичной или полной занятости. «Пенсионеры с более высоким уровнем образования значительно чаще, чем люди без образования, занимаются оплачиваемой работой после выхода на пенсию или сочетают оплачиваемую работу с неоплачиваемой волонтерской деятельностью».

Психология тоже играет свою роль. «Те, кто работал для удовлетворения социальных и личных потребностей, с большей вероятностью занимаются

оплачиваемой работой после выхода на пенсию». Психологические соображения стоят также за филантропической деятельностью или открытием бизнеса. «Те, кто работал ради удовлетворения потребности в передаче знаний и вклада в развитие общества, чаще занимаются безвозмездным уходом или волонтерской деятельностью». Другие исследователи обнаружили, что люди пенсионного возраста, нуждающиеся в независимости и самореализации, предпочитают самозанятость, а те, кто хочет внести свой вклад в развитие общества или иметь возможность заниматься физическим и умственным трудом, чаще работают по найму.

Эти психологические данные убедительно свидетельствуют о том, что пенсионеры работают не только потому, что им не хватает пенсии и сбережений. Люди нуждаются в работе и даже планируют работать на пенсии. Согласно исследованию, основанному на данных Министерства здравоохранения и социальных служб США, более 80% тех, кто работает на пенсии, рассчитывали именно на это. Николь Маэстас, экономист из Гарвардской медицинской школы, обнаружила, что те, кто планирует работать на пенсии, как правило, так и поступают. Также она подсчитала, что почти 40% всех пенсионеров и до 53% тех, кто вышел на пенсию раньше срока, в конечном итоге возвращаются к работе — хотя люди, которые работают после выхода на пенсию, получают значительно меньшую зарплату, а также им реже предоставляют медицинское обслуживание. Пенсионеры избегают работы с высокими физическими нагрузками и, как правило, уходят из производства в сферу услуг.

Очень интересно, сразу ли пенсионеры начинают работать или сначала они проводят какое-то время на полной пенсии, а затем возвращаются к работе. Во втором случае последовательная модель жизни полностью нарушается, поскольку работник фактически возвращается к предыдущему этапу. Маэстас обнаружила, что люди, которым легче найти работу после выхода на пенсию, чаще всего так и делают, а те, кто испытывает сложности в поиске работы или нуждается в освоении новых навыков, сначала выходят на пенсию, а затем приступают к работе. В будущем можно ожидать, что люди, выходящие на пенсию, будут использовать освободившееся время, чтобы пройти переподготовку, изучить новые профессии и выбрать ту, которая соответствует их потребностям и предпочтениям. Маэстас также обнаружила, что «те, кто не выходит на пенсию, чаще меняют профессию, чем те, кто начинает работать на пенсии». Это означает, что в старших возрастных группах последовательная модель жизни может уступить место более сложным переходам от работы к пенсии, от пенсии к обучению и от обучения обратно к работе.

ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ «МНОГОЛЕТНИКОВ»

Тенденция к переходу на многолетний образ мышления ускоряется технологическими изменениями. Подумайте о том, как автоматизация изменила работу. Джейн Фолкингем, геронтолог из Саутгемптонского университета, подчеркивает, что ручной тяжелый труд все чаще выполняют машины или роботы. «Это меняет характер работы, а значит, люди смогут работать дольше».

Сторонники возрастного разнообразия и инклюзивности на рабочем месте считают, что технологии⁸ нивелируют недостатки старения и раскрывают потенциал многопоколенной рабочей среды. «Пожилые сотрудники могут принести много пользы вашей команде. Они могут взглянуть на задачи иначе, чем более молодые члены вашей команды. Они также являются отличными наставниками для нового поколения», — утверждает Лиза Майклс, внештатный писатель, редактор и консультант по маркетингу. По ее мнению, простые и удобные в использовании программные решения на основе искусственного интеллекта могут помочь людям в возрасте 60 лет и старше адаптироваться к изменениям в технологиях на рабочем месте и сократить количество ошибок при выполнении повторяющихся задач, то есть позволят им сосредоточиться на том, что они умеют делать лучше всего. «Если заставить умные машины выполнять повторяющиеся задачи за пожилых сотрудников, те смогут тратить больше времени на творческие, значимые задачи». Она предлагает использовать интернет вещей (IoT) — подключенные устройства и датчики — таким образом, чтобы «молодой работник мог получать информацию непосредственно от старшего работника с большим опытом. IoT поможет наставникам давать советы, даже если они физически не присутствуют при обучении молодых сотрудников». Она представляет себе ситуации, в которых, «если у стажера что-то пойдет не так, старший сотрудник сможет вмешаться и взять ситуацию под контроль». Она также считает, что в условиях многопоколенной рабочей среды отследить влияние различных стилей работы может помочь аналитика данных.

Но самые заманчивые возможности открываются благодаря новым технологиям удаленной работы и обучения. Если трактовать выход на пенсию как отказ от фиксированного графика и поездок в офис, то людям пенсионного возраста удаленная работа позволит работать гибко и с удовольствием, а компаниям и экономике — извлечь выгоду из их опыта. Удаленное обучение поможет с выходом на работу во время пенсии, а также при смене работы и карьеры.

AARP считает, что удаленная работа даст большие возможности пожилым сотрудникам. Одной из основных причин, по которой люди стремятся поскорее выйти на пенсию, является регламентированный график работы пять дней в неделю по восемь часов в день, сопряженный со стрессом и усталостью от поездок на работу. Ожидается, что гибридный режим работы «почти наверняка окажется огромным благом для миллионов пожилых сотрудников в ближайшие месяцы и годы».

Удаленная работа имеет тот мнимый недостаток, что исключает социальное взаимодействие в офисе, но она же устраняет основную причину разочарования работой. Еще до пандемии все более популярными становились гибкие варианты работы. В 2019 г. сайт FlexJobs.com сообщил, что 75% работников хотели бы перейти на более гибкий график работы ради баланса между работой и личной жизнью (75%), семьи (45%), экономии времени (42%) и из-за стресса от поездок на работу (41%). «Потенциальная экономия, связанная с резким увеличением количества удаленных рабочих мест, просто ошеломляет, — говорит Кэтрин Коллинсон, генеральный директор и президент Центра пенсионных исследований Transamerica. — Меня больше всего радует тот факт, что время, потраченное на поездку, можно reinvestировать в свое здоровье, трудоспособность и пенсионное планирование». Филлис Моэн, профессор социологии из Университета Миннесоты, обнаружила, что сотрудники с гибким графиком работы чувствуют себя «менее напряженными, более энергичными и более удовлетворенными своей работой». Она также обнаружила, что это выгодно компаниям, поскольку сотрудники меньше выгорают и реже увольняются или выходят на пенсию. Таким образом, гибкая работа стала ранней реализацией рынка труда «многолетников».

Оказывается, лучше всего подходят для удаленной работы именно пожилые люди. По мнению Криса Фаррелла, автора книги «Предназначение и зарплата: Поиск смысла, денег и счастья во второй половине жизни» (Purpose and a Paycheck: Finding Meaning, Money, and Happiness in the Second Half of Life), они прекрасно усвоили трудовую этику и при этом все лучше разбираются в цифровых технологиях, особенно после пандемии. «Наши клиенты разрешают своим пожилым сотрудникам работать удаленно и иметь гибкий график работы, поскольку у них есть трудовая этика и опыт», — говорит Шэрон Эмек, основательница компании Work At Home Vintage Experts.

В 2021 г. Управление национальной статистики Великобритании сообщило, что удаленные работники, как ожидается, будут позже выходить на пенсию. «Увеличение числа вариантов работы на дому повышает соответствие между

предпочтениями пожилых работников и имеющимися возможностями трудоустройства, оно может продлить трудовую жизнь, — утверждает Джонатан Бойс, экономист по труду из Ассоциации профессионалов в области управления человеческими ресурсами. Еще до пандемии сотрудники старше 50 лет требовали большей гибкости, включая удаленную работу на дому.

Таким образом, удаленная работа уже стала одной из основных альтернатив традиционной модели. Тем временем стремительно развивается фриланс — коллективная работа в сети и цифровые платформы для выполнения заданий размыли привычную границу между работающими и неработающими, открыв новые гибридные категории занятости. По некоторым оценкам Gallup и Statista, каждый третий американский работник частично или полностью занят в гиг-экономике, и сдельная работа расширяется в три раза быстрее, чем численность рабочей силы в США. В Великобритании каждый седьмой взрослый зарабатывает фрилансом, хотя более половины имеют традиционную работу. По данным других исследований, каждый десятый работник в Великобритании хотя бы раз в неделю выполняет задания через платформы.

Гиг-экономика способна полностью изменить жизнь пожилых людей, позволив им общаться и зарабатывать, не жертвуя своим досугом⁹. «Фриланс-платформа Hyperwallet объявила, что 12% из 2000 опрошенных ею женщин-фрилансеров имеют возраст 51–70 лет», — сообщает Элейн Пофельдт в недавнем материале *Forbes*. По словам Майкла Тинга, вице-президента Hyperwallet, компании неохотно нанимают пожилых людей, поскольку не хотят платить высокие зарплаты за их богатый опыт, но благодаря этому же опыту без колебаний используют их в качестве фрилансеров.

Важно, что пожилые люди могут занять большую часть рынка работы для фрилансеров. Wonolo, маркетплейс для подработки, сообщает, что именно беби-бумеры выполняют большую часть заданий, зарабатывают больше всего денег и получают самые высокие оценки. «Люди традиционно считают фриланс делом миллениалов, — говорит Беатрис Панг, вице-президент по стратегии и финансам Wonolo. — На самом деле возраст наших работников — 18–80 лет». Беби-бумеры из области залива Сан-Франциско зарабатывают на Wonolo в среднем \$1003 в месяц, представители поколения X — \$949 в месяц, миллениалы — \$777 в месяц, представители поколения Z — \$616 в месяц.

«Часто думают, что беби-бумеры берутся за административные поручения и задания по обслуживанию клиентов, которые не требуют физической работы, — отмечает Панг. — На самом деле они выполняют много физической

работы, вроде погрузки-разгрузки и т. п.». Так что пора развеять миф о том, что только работники интеллектуального труда могут воспользоваться преимуществами гиг-экономики. Но будут ли все пенсионеры на равных?

НЕРАВЕНСТВО ПРИ ВЫХОДЕ НА ПЕНСИЮ

Нет повести обычнее на свете, чем классика — иметь и не иметь. На дворе XXI век, а неравенство по-прежнему остается обычным делом, достигая тревожных уровней в период выхода на пенсию. Последовательная модель жизни, похоже, в конечном итоге порождает три основных типа людей: тех, кто выходит на пенсию с комфортом, тех, кто выходит на пенсию, с трудом сводя концы с концами, и тех, кто не может себе позволить выход на пенсию. Неравенство в доходах, как правило, приводит к гораздо большему неравенству накоплений, а значит, и к совершенно разным возможностям выхода на пенсию. В США около 80% богатства принадлежит людям старше 60 лет. В большинстве других стран мира эта доля колеблется между 50 и 60%. Эта ошеломляющая концентрация богатства распределяется неравномерно: более 90% накоплений приходятся на долю 20–30% пожилых людей.

Люди с низкими доходами, низким уровнем образования и без стабильной работы не платили достаточно налогов на социальное обеспечение, чтобы иметь право на достойную пенсию. Одинокие женщины (особенно матери-одиночки) и представители расовых меньшинств с ограниченным достатком оказываются в еще более опасном положении, поскольку они реже становятся домовладельцами и, следовательно, лишены возможности накопить капитал. У афроамериканцев и представителей латинской расы в среднем чуть меньше половины пенсионного благосостояния, чем у основных белых. По данным «Индекса пожилых» (Elder Index) Массачусетского университета в Бостоне, выйдя на пенсию, представители этих двух групп почти в два раза чаще испытывают недостаток средств для покрытия основных нужд.

Пандемия только усугубила это неравенство¹⁰. «Те, у кого есть хорошая работа, недвижимост и большие сбережения, в лучшем положении. Они сохранили работу, и на нее больше не нужно ездить. Стоимость их недвижимости растет, а расходы на ипотеку падают. Их пенсионные счета растут, растут, растут, — пишет Бретт Арендс на финансовом сайте MarketWatch. — Расслоение стало настолько разительным, что совершенно невозможно говорить о перспективах пенсионеров или об опыте выхода на пенсию, не уточняя,

говорим ли мы об имущих или неимущих». Последовательная модель жизни обещала, что в конечном итоге все выйдут на пенсию с достойной компенсацией, — и не смогла выполнить свое обещание. Как эту проблему может решить менталитет «многолетников»?

ВЫХОД НА ПЕНСИЮ В МНОГОПОКОЛЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Более века спустя после того, как пенсия стала одним из этапов жизни, напряженность, трения и трещины в системе становятся все более очевидными. Увеличение продолжительности жизни ставит национальные системы социального обеспечения на грань банкротства, а исследования убедительно свидетельствуют о том, что пенсионеры страдают от одиночества, скуки и даже рискуют здоровьем. Неравенство в уровне жизни пожилых людей стало слишком очевидным, чтобы от него можно было отмахнуться. Пенсию нужно *переосмыслить*.

Долгосрочный подход должен включать в себя реорганизацию всего жизненного цикла, а не только последних 20–30 лет жизни. Так много стран и политиков потерпели неудачу в попытках решить основные проблемы именно потому, что они видят только «хвост» проблемы! Реорганизация должна быть основана на том, что мы можем и должны учиться, работать и играть в течение всей жизни.

Если вместо того, чтобы разделять обучение, работу и досуг по возрастам, мы дадим «многолетникам» возможность самим выбирать на каждом этапе жизни нужные им виды деятельности, мы как общество сможем помочь людям достичь финансовой безопасности, самореализации и справедливости. Почему бы не предложить стипендии или гранты людям, которые в любом возрасте хотят освоить новое ремесло или навык? Почему бы не предоставить мужчинам и женщинам одинаковые возможности работать или брать отпуск, чтобы они могли воспитывать детей, учиться или отдыхать? Компаниям нужны предсказуемые и лояльные сотрудники, но, возможно, они выиграют, если обеспечат для себя и для своих сотрудников гибкость гиг-экономики?

Традиционный подход к труду и управлению сотрудниками, практикуемый многими компаниями и поддерживаемый профсоюзами и другими институтами и группами, может продолжать сосуществовать с новыми формами

организации труда, позволяющими людям переключаться с учебы на работу и обратно — и в то же время наслаждаться отдыхом. Речь идет не о том, чтобы навязать новую модель жизни, которую некоторые будут воспринимать как непредсказуемую и нестабильную, а о том, чтобы дать людям возможность выбора между классическим способом организации трудовых отношений и новым, инновационным, гибким и технологичным форматом, в котором люди, достигшие так называемого пенсионного возраста, могут быть полноправными участниками, если они этого захотят.

Скептицизм, сопротивление, даже враждебность по отношению к более гибкой системе, в которой конечной целью не обязательно является выход на пенсию, неизбежны — несмотря на растущее число пожилых людей, которые работают на пенсии, желая приносить пользу, участвовать в жизни общества, оставаться активными. Подлинное многопоколенное общество не может отвести каждому поколению некую функциональную роль — детский сад и школа, работа, пенсия у телевизора. Эти оковы должны пасть.

Молодые работники недовольны налогами на пенсии и здравоохранение. Еще один источник недовольства — передача богатства по наследству. Люди стали жить и работать дольше — как это отразится на наследовании? Будут ли более молодые пенсионеры получать наследство от более старых пенсионеров? Как это отразится на общей степени неравенства? Будут ли эти изменения способствовать или препятствовать развитию многопоколенного общества? Эти вопросы я рассмотрю далее.

НАСЛЕДОВАНИЕ В 100 ЛЕТ

Мистер Подснеп был человек состоятельный и пользовался большим уважением со стороны мистера Подснепа. Он начал с того, что получил большое наследство, потом взял большое наследство жены в виде приданого, потом весьма удачно занимался страхованием судов — и был как нельзя более доволен всем на свете*.

Чарльз Диккенс (1812–1870), «Наш общий друг»

Легендарная филантропка и светская львица Брук Астор дожила до 105 лет. Когда в 2007 г. она скончалась, за ее состояние в \$100 млн развернулась ожесточенная борьба между ее единственным сыном от первого брака Тони Маршаллом и его сыном Филиппом Крайаном Маршаллом, который обвинял отца в том, что тот пользовался слабым психическим состоянием бабушки. В ходе одного из самых сенсационных судебных процессов в истории нью-йоркских

* Диккенс Ч. Наш общий друг. Собрание сочинений в 30 томах. Т. 24. Пер. с англ. Волжиной Н. А., Дарузес Н. Л. М.: Государственное издательство художественной литературы, 1962. — Прим. пер.

семейных тяжб Тони был в 2009 г. осужден по двум обвинениям в крупных хищениях. Из-за плохого состояния здоровья 89-летний старик отбыл всего восемь недель из своего тюремного срока. В следующем году он умер.

«Долголетие способно перевернуть представление о планировании наследства», — пишет Эми Фельдман в журнале *Barron's*, посвященном богатству и личным финансам. Многопоколенное общество ставит ряд вопросов перед традициями наследования. Исторически сложилось так, что большинство родителей уходили из жизни, когда их детям было 40–50 лет, но сегодня нормой являются 60–70 лет, а через пару десятилетий это будет 80–90 лет. «Люди не задумывались об этом, и это создаст множество проблем», — отмечает Адам фон Поблиц, руководитель глобального отдела услуг для состоятельных клиентов Citi Private Bank.

Наследование в многопоколенном мире изменит жизнь миллионов жителей Америки, Европы и Азии, где накопление богатства в последние десятилетия шло ускоренными темпами¹. «Почему миллениалам не стоит рассчитывать на наследство» — так называется блог 2020 г. на сайте гиганта страхования жизни Mass Mutual. Не так давно эксперты предсказывали «великую передачу богатства» от беби-бумеров к их детям и внукам. Некоторые оценки доходили до «триллионов долларов», главным образом из-за того, что, как вы помните, в США 80% богатства принадлежит людям старше 60 лет.

В Европе концентрация богатства у старшего поколения заставила французское правительство беспокоиться о «растущем разрыве в богатстве поколений». Исследование, проведенное в Великобритании, показало, что «среди тех, кто родился в 1980-е, в возрасте 30 лет были домовладельцами около 40%, среди тех, кто родился в 1970-е, — почти 60%, а для тех, кто родился в 1950–1960-е, этот показатель был значительно выше 60%». Невесело.

В дальнейшем увеличение продолжительности жизни может не только отсрочить наследство, но и сделать его меньше, поскольку люди будут истощать свои накопления. По данным Федеральной резервной системы, средний размер наследства в США составляет \$707 000 — но половина всех наследств не превышает \$69 000 (медиана), поэтому большинству достанется гораздо меньше. При этом большинство американцев, особенно представители малоимущих меньшинств, вообще не наследуют сколько-нибудь значительных сумм. А среднегодовая стоимость отдельной комнаты в доме престарелых в 2019 г. впервые превысила \$100 000. Так что если миллениалы хотят что-то унаследовать, им лучше жить в расширенных семьях, о которых мы говорили в главе 3. «Большинство моих клиентов сегодня говорят, что их

цель — позаботиться о себе, — говорит Аннали Леонард, которая руководит собственной инвестиционной консалтинговой фирмой в Пенсаколе, штат Флорида. — И если это означает, что денег не останется, то так тому и быть».

Итак, увеличение продолжительности жизни может привести к сокращению суммы наследства. Правда, наследников становится меньше из-за снижения рождаемости. Окончательный результат борьбы двух этих противоположностей пока неизвестен. Как повлияют долголетие и активный образ жизни на передачу богатства между поколениями? Придется ли молодым поколениям больше работать, чтобы иметь свой дом? Замедлится ли рост неравенства в распределении богатства, раз наследства становятся все меньше, а наследники получают их во все более старшем возрасте? Или наоборот, накопление богатства будет расти, а наследников станет меньше, учитывая снижение рождаемости? И как это отразится на женщинах, учитывая, что они живут в среднем на пять лет дольше мужчин?

ВСЕ НАЧАЛОСЬ В ВАВИЛОНЕ

Общество охотников и собирателей сильно отличалось от нашего. Антропологи зафиксировали, что наследование личных вещей, таких как утварь или оружие, было редким явлением, во многих случаях все это уничтожалось, причем вместе с хижинкой, чтобы удержать дух умершего на расстоянии. В каменном веке появилась практика захоронения вещей вместе с покойниками, она в широких масштабах применялась в Древнем Египте и Мезоамерике. В других культурах, особенно в Северной Америке, вещи делили между родственниками или друзьями.

Понятные нам формы наследования возникли в древних иудейских и вавилонских традициях примерно 5000–6000 лет назад. Системы наследования, появившиеся с тех пор в различных культурах, часто ставили одних потомков в привилегированное положение по отношению к другим — наследование по отцовской или по материнской линии, предпочтение старшему или младшему ребенку. Появилась и практика, при которой каждый ребенок получал равную долю.

В период становления государственных систем образования и пенсионного обеспечения во второй половине XIX в. в гражданском праве прочно утвердилась концепция нуклеарной семьи как юридического лица (см. главу 3), появились различные правила наследования, призванные укрепить целостность

семьи и финансовую стабильность в рамках последовательной модели жизни. В то время, когда у большинства родителей было более двух детей, наследование играло определенную роль в воспроизводстве моделей неравенства, хотя само по себе наследование не гарантировало в полной мере того же уровня жизни, что и у родителей. Более того, страны взимали налоги на наследство как способ получения доходов и сглаживания неравенства.

ОЖИДАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ НАСЛЕДОВАНИЯ²

Перенесемся в настоящее время. «Планирование наследства и наследование — это эмоциональные и часто неудобные темы для разговора, — отмечает Марси Кеклер, вице-президент по стратегии финансового консультирования Ameriprise Financial, — но их обсуждение всей семьей может предотвратить дальнейшие неопределенность и напряженность». Регулярные разговоры о деньгах, похоже, ведут к лучшему планированию и реалистичным ожиданиям в отношении наследства. Согласно анализу, проведенному инвестиционной компанией Charles Schwab, «в среднем молодые взрослые рассчитывают выйти на пенсию в 60 лет, что на семь лет раньше, чем наступит полное право на получение пособия по социальному обеспечению для их возрастной группы», и «более половины (53%) считают, что их родители оставят им наследство, хотя в среднем только 21% людей действительно получили наследство в каком-либо виде». Проблема необоснованного финансового оптимизма заключается в том, что он заставляет людей меньше экономить и больше влезать в долги.

Например, в Великобритании взрослые в среднем рассчитывают получить наследство в размере £132 000 (около \$145 000 на конец 2022 г.), но, согласно государственной статистике, средняя сумма наследства составляет £30 000. Люди в возрасте 18–34 лет настроены еще более оптимистично, оценивая свое наследство в £151 000. Многие миллениалы планируют использовать полученное наследство для покупки нового дома, но удастся это только 7%. «Люди живут дольше, чем когда-либо, поэтому полагаться на наследство, чтобы обеспечить себя жильем, — рискованная стратегия, поскольку вы можете получить меньше и гораздо позже, чем планировали, — говорит Джон Портиус из Charles Stanley, консалтинговой компании, проводившей опрос. — Большинство людей, стремящихся купить жилье, экономят и инвестируют».

Чрезмерно оптимистичные ожидания в отношении наследства, похоже, характерны для всех развитых стран. «Казалось бы, что может быть хуже,

чем рассчитывать на выигрыш в лотерею, но почти половина канадцев рассчитывает на другой вид везения, — пишет Гейл Джонсон в газете *Globe and Mail*. — 44% ожидают наследства». Более 80% канадцев говорят, что не достигают своих финансовых целей из-за высокой стоимости жизни, перерасхода средств и тяжелого долгового бремени. «Когда люди описывают молодых взрослых, преимущественно миллениалов, получающих деньги от родителей, обычно звучат такие эпитеты, как “избалованный”, “самодовольный” или “ленивый”, — отмечает Шеннон Ли Симмонс, специалист по финансовому планированию из Торонто. — Люди, получающие денежные подарки от родителей, часто испытывают сильное чувство вины». Канадские специалисты по финансовому планированию говорят, что родители занимаются планированием, пока их дети пускают на ветер личные деньги. «Родители обычно спрашивают о том, как структурировать подарок, когда дарить, сколько дарить и как распорядиться деньгами после их получения, — говорит Карло Палаццо, другой специалист по финансовому планированию из Торонто. — В основном именно родители занимаются планированием для детей», рекомендуя им потратить наследство на первый взнос за дом.

«Укоренилась норма, что оставлять богатство детям — это хорошо, — пишет Мэри Томлинсон, научный сотрудник Института социальных исследований Суинберна в Мельбурне (Австралия). — Но лишь недавно перспектива наследования стала реальной». Беби-бумеры владеют примерно половиной жилищного фонда в большинстве развитых стран, таких как Австралия. По мере роста цен на недвижимость на многих рынках росли и ожидания наследства, которые еще больше подогревались из-за недоступности жилья и больших долгов среди молодых поколений. В соседней Новой Зеландии некоторые финансовые консультанты прямо говорят, что «жизнь слишком коротка, чтобы откладывать удовольствие», «есть 50%-ная вероятность того, что ваши дети прогорят» и «ваши дети все равно не будут вам благодарны». Джозеф Дарби, генеральный директор компании Milestone Direct Limited в Окленде, заключает, что «лучше потратить наследство до того, как им займутся адвокаты».

На самом деле американские беби-бумеры «сберегают примерно половину всех унаследованных денег, а остальное тратят или проигрывают на бирже», — говорит Джей Загорски, профессор Университета штата Огайо. Очень богатые наследники сохраняют 65% сбережений, а победители лотерей — в среднем 15% своих выигрышей (наверное, потому, что наследники, в отличие от игроков, хоть немного планируют свое будущее).

Интересный поворот в ожидании наследства — исторически распространенный в Японии «договор между поколениями», согласно которому дети имеют законное право на наследство в обмен на заботу о родителях. В популярном романе Минаэ Мизумуры «Наследство от матери», вышедшем в 2017 г., этот вопрос поставлен ребром. Героиня по имени Мицуки Хираяма, в прошлом преподаватель и переводчица с французского, спрашивает: «Мама, когда же ты умрешь?» Она не может рассчитывать на то, что о ней позаботится сестра или неверный муж. «Японские женщины с каждым годом жили все дольше, словно призрачная сила удерживала их на земле, — пишет Мизумура. — Мицуки представляла себе, как по всей Японии городские и сельские женщины с лицами, темными от усталости, втайне ждут смерти своих матерей. Их тяготят не только их матери, но и сама старость, жестокая старость, которую они узнали слишком близко». Книга заканчивается на позитивной ноте — после смерти матери Мицуки начинает новую жизнь.

Традиционный японский «договор между поколениями» изменился с 1970-х по юридическим, экономическим и демографическим причинам. Юридическая обязанность детей заботиться о качестве жизни родителей была отменена в 1970-х (хотя такая социальная норма по-прежнему существует), длительный послевоенный экономический бум и высокая норма сбережений привели к быстрому накоплению богатства, а число наследников сократилось. «Уровень наследования, по-видимому, выше среди молодежи, — пишет Миса Изухара, профессор Бристольского университета, — что, возможно, отражает общий рост числа домовладений в поколении их родителей и снижение уровня рождаемости». И если раньше «японцы в подавляющем большинстве всю жизнь жили в расширенных семьях, а примерно половина пожилых людей и сегодня живут со своими взрослыми детьми», то в последние годы жизнь японцев меняется. До 1990-х накопление богатства в Японии означало, что родители стали вполне самостоятельны и им не нужно надеяться на заботу детей, но и этому пришел конец в связи со стагнацией экономики.

В Китае, напротив, и накопление богатства, и снижение рождаемости ускорились с начала XXI в. и будут продолжаться еще минимум 20 лет. «Я родился в 1980 г., когда в Китае была введена политика одного ребенка, у меня нет братьев и сестер, как и у моих сверстников, — пишет Юнь Шэнь, редактор *Shanghai Review of Books*. — Мы были окружены родителями, бабушками и дедушками». Таким «маленьким императорам», как Юнь, уделяли много внимания — и заставляли их хорошо учиться в школе. «Взросление было не слишком веселым, но и жаловаться нам было не на что». Большинство

его сверстников были первыми в своих семьях, кто поступил в университет. Представители его поколения имеют хорошую работу, но им сложно откладывать деньги на будущее, чтобы стать владельцами больших квартир или домов. «Возможно, мое поколение не так богато, как предыдущее, но зато мы материалисты и гедонисты. Мы тратим деньги на все, что нас радует, — возможно, это реакция на давление, которое мы испытываем».

Это правда, но... только до получения наследства от родителей. «Политика одного ребенка создала эффект удвоения богатства, созданного в период экономического роста Китая или накопленного родителями, — пишет Кристина Чжоу, интернет-продюсер Азиатско-Тихоокеанского отдела новостей ABC, которая родилась в Китае и вместе с родителями переехала в Австралию. — Это особенно сильно проявляется в семьях, где мать и отец сами являются единственными детьми, а их ребенок создает семью с таким же единственным ребенком. Следующее поколение унаследует все богатство с обеих сторон».

Учитывая разнообразие исторических традиций, а также сквозные экономические и демографические тенденции, что станет с наследованием в ближайшем будущем? Оправдано ли ожидание богатства? Давайте посчитаем.

НАСЛЕДСТВЕННЫЙ МНОЖИТЕЛЬ

Цифры показывают, что наследство действительно растет, особенно в Китае, и мы уже знаем причины. Первая — накопление богатства, одна из кардинальных тенденций нашего времени. Объем накоплений на душу населения с поправкой на инфляцию показывает, насколько больше денег можно унаследовать. Вторая — снижение рождаемости. Если в каждом последующем поколении рождается меньше детей, чем в предыдущем, то количество наследников уменьшается, а средний размер наследства на одного брата или сестру увеличивается.

В таблице 7.1 дана первая попытка приблизительно представить тенденции роста благосостояния и снижения рождаемости, которые многократно увеличат стоимость наследства в течение следующих 20–30 лет.

В колонке А показан мультипликатор наследования по накоплениям, который отражает, насколько выросли средние личные накопления в период с 1995 по 2020 гг. Развивающиеся рынки (Китай, Индия, Вьетнам) лидируют благодаря быстрому экономическому росту, хотя некоторые развитые рынки, такие как Швеция, тоже неплохо себя чувствуют. В отличие от них, в Южной

Европе, Латинской Америке, США и особенно в Японии средний уровень благосостояния населения вырос не так сильно.

В колонке Б дан мультипликатор наследования по рождаемости, который выше, если рождаемость снижается, что приводит к увеличению средней доли каждого наследника в последующих поколениях. По этому показателю наибольшее снижение, а значит, и наибольший мультипликатор наблюдаются в Южной Корее, Таиланде, Бразилии, Мексике, Китае и Турции. На другом конце спектра, в большинстве стран Европы и Японии, мультипликатор очень низок, поскольку рождаемость в течение длительного времени была намного ниже, чем на развивающихся рынках.

В колонке В показан результат умножения показателей накоплений и рождаемости, который примерно показывает, насколько больше денег придется на одного наследника в будущем по сравнению с сегодняшним днем. Китай и Южная Корея выделяются большими мультипликаторами накоплений и рождаемости, за ними следуют Индия и Вьетнам. Наследникам в Японии, напротив, не повезло — эта страна имеет самый низкий в мире мультипликатор наследования из-за того, что уровень благосостояния снижается с 1990-х гг., а рождаемость к тому времени уже резко сократилась.

Однако расчет, приведенный в колонке В, вводит в заблуждение. Третий и последний аспект, который мы должны принять во внимание, — это продолжительность жизни. Если родители живут дольше, они могут потратить больше своих сбережений на пенсии и, таким образом, оставить детям меньшее наследство. В колонке Г показаны изменения ожидаемой продолжительности жизни для людей, родившихся с 1950-х по 2030-е гг. Чем меньше коэффициент ожидаемой продолжительности жизни, тем больше будет расти ожидаемая продолжительность жизни с течением времени. Это значит, что наследство может оказаться не таким большим, как обещают показатели накоплений и рождаемости. Умножая столбец В на столбец Г, мы скорректируем мультипликатор наследства, чтобы получить (наконец-то!) значение, которое одновременно учитывает изменения в накоплениях, рождаемости и продолжительности жизни. Очевидно, что быть наследником в Китае, Вьетнаме, Южной Корее, Индии, Таиланде и Канаде еще некоторое время будет выгодно. Наследники в США и большинстве европейских стран увидят незначительное улучшение. Хуже всего придется японским наследникам. Американцы наследуют больше и позже. «Раньше наследства шли на расходы в середине жизни, например на детей, — говорит Линкольн Плюз, соавтор исследования Capital One. — Теперь же они, скорее всего, попадают к людям за 50, то есть идут на накопление средств для выхода на пенсию».

ВНЕ ПОКОЛЕНИЙ

Таблица 7.1

МНОЖИТЕЛИ НАСЛЕДОВАНИЯ БОГАТСТВА В РЯДЕ СТРАН МИРА

Страна	А	×	Б	=	В	×	Г	=	Д
	Множитель наследования богатства [*]		Множитель наследования в зависимости от количества детей ^{**}		Совокупный множитель наследования богатства		Множитель ожидаемой продолжительности жизни ^{***}		Скорректированный множитель наследования богатства ^{****}
Китай	6,9		3,4		23,5		0,5		11,7
Вьетнам	3,2		3,0		9,6		0,7		6,7
Южная Корея	2,6		5,1		13,3		0,5		6,6
Индия	3,4		2,9		9,9		0,5		4,9
Таиланд	1,9		4,3		8,2		0,6		4,9
Канада	2,4		2,5		6,0		0,8		4,8
Литва	3,4		1,5		5,1		0,8		4,1
Швеция	4,2		1,2		5,0		0,8		4,0
Польша	2,4		2,2		5,3		0,8		4,2
Мексика	1,7		3,6		6,1		0,6		3,7
Новая Зеландия	2,1		2,1		4,4		0,8		3,5
Турция	2,1		3,4		7,1		0,5		3,6
Австралия	2,0		1,9		3,8		0,8		3,0
Бразилия	1,3		3,8		4,9		0,6		3,0

* Множитель наследования богатства = соотношение богатства на душу населения в 2021 г. по сравнению с 1995 г. с поправкой на инфляцию.

** Множитель наследования в зависимости от количества детей = отношение общего множителя рождаемости в 1950–1965 гг. к 2020–2040 гг. с использованием среднего варианта.

*** Множитель ожидаемой продолжительности жизни = отношение ожидаемой продолжительности жизни (в годах) в 1950–1955 гг. к 2035–2040 гг.

**** Скорректированный множитель наследования = комбинированный множитель наследования богатства, умноженный на множитель ожидаемой продолжительности жизни.

7. НАСЛЕДОВАНИЕ В 100 ЛЕТ

Окончание табл. 7.1.

Страна	А	×	Б	=	В	×	Г	=	Д
	Множитель наследования богатства ^а		Множитель наследования в зависимости от количества детей ^б		Совокупный множитель наследования богатства		Множитель ожидаемой продолжительности жизни ^в		Скорректированный множитель наследования богатства ^г
США	1,8		1,9		3,4		0,8		2,7
Россия	2,2		1,5		3,3		0,8		2,6
ЮАР	1,3		2,8		3,6		0,7		2,5
Испания	1,6		1,8		2,9		0,8		2,3
Египет	2,0		2,3		4,6		0,5		2,3
Франция	1,9		1,5		2,9		0,8		2,3
Румыния	1,7		1,6		2,7		0,8		2,2
Нигерия	2,2		1,4		3,1		0,6		1,8
Велико-британия	1,6		1,4		2,2		0,8		1,8
Германия	1,6		1,4		2,2		0,8		1,8
Аргентина	1,5		1,5		2,3		0,8		1,8
Италия	1,2		1,8		2,2		0,8		1,7
Япония	0,9		1,7		1,5		0,7		1,1

Sources: UN Population Division and World Inequality Database.

Важность, которую приобретает наследство, проникла в популярную культуру таких стран, как Южная Корея. Дорамы «Великолепное наследие», «Наследники», «Вековое наследие» — популярнейшие телешоу о семейных испытаниях и невзгодах в стране, одержимой динамикой поколений. Бывшее Королевство отшельников ошеломило мир стремительным превращением в развитую страну и самым стремительным падением рождаемости во всем мире — с 6,3 ребенка на одну женщину в конце 1950-х до чуть менее 0,9 в 2022 г. Быстрое создание и накопление богатства в сочетании с меньшим количеством потенциальных наследников — рецепт для передачи беспрецедентных богатств между поколениями, даже если родители будут жить и тратить дольше.

НАСЛЕДСТВО, НЕРАВЕНСТВО И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

«Платить все налоги — наш гражданский долг и обязанность», — говорится в заявлении семьи Самсунг³, которая контролирует одну из крупнейших технологических компаний в мире и множество дочерних предприятий, работающих во всех отраслях южнокорейской экономики — от автомобилей, бытовой техники и одежды до строительства, страхования и здравоохранения. В апреле 2021 г. семья попала в заголовки мировых СМИ в связи с налогом на наследство в размере \$11 млрд из-за кончины Ли Гонхи, сына основателя конгломерата. Главным достижением г-на Ли было превращение Samsung Electronics в крупнейшего в мире производителя смартфонов, опередившего Apple и Huawei. Семью уличили в уклонении от уплаты налогов, сомнительных корпоративных маневрах и скандалах с политическими подкупам. Сумма налога, эквивалентная половине состояния покойного, была настолько велика, что ставила под угрозу способность семьи удержать контроль над корпорацией и ее филиалами, и она предложила выплатить его частично, пожертвовав также коллекцию произведений искусства стоимостью в миллиарды и многочисленные ресурсы. «Обычные люди, такие как я, не могут понять, насколько это большая сумма, — говорит Пак Сун-ми, мать-домохозяйка из Сеула. — Это хорошо, что председатель совета директоров оставляет столько денег в виде налогов и делает такие большие пожертвования для общества». Налоговая сага Samsung — не единственный пример внимания всего мира к богатству и привилегиям в Южной Корее. Сардонический, захватывающий фильм «Паразиты» (2019), получивший четыре «Оскара», в том числе за лучший фильм и лучшую режиссуру, который даже называют лучшим фильмом XXI в., посвящен тревожному росту неравенства в Корее. По иронии судьбы, фильм и сам обогатил некоторых людей, собрав по всему миру \$258 млн при бюджете всего в \$15,5 млн.

Не все страны мира облагают налогом передачу богатства из поколения в поколение⁴. В Южной Корее этот налог составляет 50%, а в некоторых случаях даже выше. В США и федеральное правительство, и штаты облагают наследства налогом, который называют «налогом на смерть». Согласно исследованию ОЭСР, первый налог на наследство был принят в Австрии в 1759 г. Франция и несколько других европейских стран последовали этому примеру в 1790-х гг., Великобритания — в 1894 г., США — в 1916 г., а Япония и Южная Корея — в 1950 г. Несмотря на то что налог на наследство, имущество или дарение вызывает множество споров, его доля в общем объеме налоговых поступлений ни в одной стране мира не превышает 1,5%. В то время как

размер наследства во многих странах растет, а неравенство процветает, имеет ли смысл облагать налогом наследство как способ восстановления справедливости? Возможны ли непредвиденные последствия?

В Европе и США после десятилетий мира, экономического роста и снижения налогов доля наследства в общем богатстве неуклонно растет с 1980-х. Эта тенденция была зафиксирована в ряде исследований французского экономиста Томаса Пикетти, автора бестселлера «Капитал в XXI в.» (2013). Если наследственный капитал с течением времени вносит все больший вклад в накопление богатства, а рост богатства опережает рост доходов, это приводит к росту неравенства, что создает экономическую, социальную и политическую напряженность.

Но тщательное исследование 168 000 наследств и завещаний в Швеции, проведенное Майклом Элиндером и Даниэлем Вальденстремом, показало, что наследство уменьшает неравенство. Причина проста. «Даже если более богатые наследники наследуют большие суммы, относительная важность наследства выше для менее богатых наследников, которые наследуют больше по отношению к своему богатству до получения наследства, — пишут они. — Отчасти это объясняется тем, что наследники не наследуют долги, что делает распределение наследства более равным, чем распределение богатства между наследниками». Важный вывод заключается в том, что налоги на наследство приводят к увеличению неравенства, если только налоговые поступления не передаются более обездоленным экономическим слоям общества.

Но как огромные суммы денег, которые будут унаследованы в ближайшие несколько лет относительно небольшим количеством людей, могут привести к лучшему распределению богатства? «Forbes» сообщает о \$30 трлн в течение «многих лет», PNC говорит о \$59 трлн к 2061 г., CNBC — о \$68 трлн за 25 лет, а *The New York Times* ставит на отметку около \$15 трлн в течение следующего десятилетия, — пишет Мередит Хаггерти, старший редактор *Vox*. — По некоторым оценкам, верхний процент получит треть унаследованного богатства, и это после того, как они посещали лучшие школы, лучшие колледжи и имели доступ к самым прибыльным возможностям на рынке труда». Эдвард Вулф, профессор Нью-Йоркского университета и автор книги «Наследственное богатство в Америке» (*Inherited Wealth in America*), также утверждает, что наследство оказывает выравнивающий эффект, повторяя аргумент шведских ученых о том, что передача богатства из поколения в поколение пропорционально более важна или значима для людей со средним и низким уровнем дохода. Однако Америка — это не Швеция, и наследство получает лишь одно из пяти домохозяйств. Тем не менее, пишет Хаггерти, «передача богатства в размере \$20 000

или \$30000 способна помочь некоторым людям, поддерживав их на сокращающемся острове среднего класса». Анализ, проведенный Capital One по этому вопросу, подтверждает эту точку зрения: по оценкам, большинство наследств, которые будут завещаны в США в ближайшие десятилетия, пойдут на пользу среднему классу и домохозяйствам с низким уровнем дохода.

«Великая передача богатства» миллениалам может позволить некоторым из них преодолеть отставание в среднем накоплении богатства по сравнению с предыдущими поколениями. По данным Федерального резервного банка Сент-Луиса, «типичная семья миллениалов старшего поколения оказалась на 34% беднее, чем мы ожидали», в основном из-за более низкого уровня владения жильем. Чуть менее половины американских миллениалов имеют собственное жилье, а значит, другая половина не участвует в недавнем скачке цен на жилье и связанном с ним накоплении богатства. Аналогичный эффект возникает из-за того, что не вся молодежь занимается инвестициями на фондовом рынке. В результате высокообразованные миллениалы окажутся в более выгодном положении, чем миллениалы из рабочего класса, за исключением тех, кто имеет высокий уровень студенческого долга.

Пока идут споры, ясно одно: не каждый миллениал может рассчитывать на большое — или хоть какое-нибудь — наследство. Именно поэтому Пикетти предлагает правительству предусмотреть «наследство для всех» в возрасте 25 лет в размере €120 000 (около \$120 000). «Неравенство собственности создает огромное неравенство жизненных возможностей. Одни вынуждены всю жизнь платить за квартиру, другие всю жизнь получают ренту, — сказал он в интервью. — Одни могут создавать фирмы или наследовать семейное дело, а другие никогда не смогут создать фирму, потому что у них нет даже небольшого начального капитала». Противники налога на смерть приводят прямо противоположные аргументы, утверждая, что налогообложение наследства подрывает семейный бизнес, предпринимательство и создание рабочих мест. Таким образом, споры продолжаются.

ПОВТОРНЫЙ БРАК НАРУШАЕТ ПОРЯДОК НАСЛЕДОВАНИЯ

Увеличение продолжительности жизни повышает также и вероятность того, что женатые люди могут развестись или овдоветь. Само по себе это не обязательно влияет на наследство, но если люди вступают в повторные браки⁵,

последствия могут быть весьма обширными и запутанными. Примерно половина браков в США заключаются между двумя людьми, которые ранее были женаты или овдовели, и еще 20% приходится на одного молодожена, который уже состоял в браке. Пропорции выше среди людей старше 55 лет. «Только 29% ранее состоявших в браке взрослых в возрасте от 18 до 24 лет (по общему признанию, это небольшая группа) вступили в повторный брак в 2013 г., в то время как среди людей в возрасте от 55 до 64 лет таких 67%, — пишет Гретхен Ливингстон в отчете Исследовательского центра Пью. — Но вероятность повторного брака резко снизилась для тех, кто моложе 35 лет»: в 2013 г. только 42% из них вступили в повторный брак, тогда как в 1960 г. таких было 72%. «Некоторые предполагают, что увеличение продолжительности жизни способствовало росту числа разводов в старшем возрасте, поскольку люди осознают, что им осталось жить еще много лет, и хотят пожить это время со вкусом. Этот же фактор может способствовать увеличению числа повторных браков среди пожилых людей».

Кроме того, раньше разведенные мужчины стремились вступить в новый брак в два раза чаще, чем разведенные женщины. Теперь же эта разница сократилась более чем вдвое, причем в основном за счет белых женщин. Другими словами, мы переходим от мира, в котором люди старше 60 лет вдовеют, к миру, в котором эти люди разводятся и вступают в новые браки.

На наследство повлияет сочетание трех тенденций: увеличение продолжительности жизни, накопление богатства в преклонном возрасте и повторные браки. «Чем старше вы становитесь, когда вступаете в повторный брак, тем больше вероятность того, что вы принесете в брак активы — пенсионные накопления, полисы страхования жизни, брокерские счета, недвижимость и тому подобное», — отмечает Сара О'Брайен, репортер CNBC по вопросам личных финансов. «Распространенная причина, по которой пожилые партнеры предпочитают оставаться холостыми, заключается в том, что они хотят оставить свое имущество детям», — отмечает Лина Гильен, адвокат и писательница*. — Дети, возможно, рассчитывают на получение наследства, но когда появляется новый супруг, все становится очень неоднозначно».

Тэмми Ла Горс беседовала для статьи 2018 г. о повторных браках в преклонном возрасте, опубликованной в *The New York Times*, с супругами Анесте-зиос, которые вступили в брак в возрасте 84 лет (он) и 77 лет (она). Ее младшая дочь поинтересовалась: «Если ты умрешь, кому достанется твой дом?» Супруг не считал, что подобные опасения должны удерживать их от свадьбы.

* Не имеет отношения к автору этой книги. — Прим. авт.

«К нам всегда относились как к супружеской паре, — вспоминает он. — И мы поняли, что единственная причина, по которой мы не женаты, — это желание угодить ее дочери». Чтобы избежать проблем, многие пары, повторно вступившие в брак, подписывают брачные контракты и завещания, гарантирующие, что их дети получат наследство, на которое рассчитывали. «Мы сразу сказали нашим детям: на ваше наследство это не повлияет», — сказал другой молодожен для этой же статьи.

Один из самых сенсационных случаев связан с испанской герцогиней Альба, которая в 2011 г. повторно вышла замуж в возрасте 85 лет. Каэтана связала себя узами брака с Альфонсо Диесом, 61-летним государственным служащим и бизнесменом. До этого она в течение многих лет отрицала подобные планы. По количеству титулов (семь титулов герцогини, 23 маркизы и 19 графини) она опережала в списке знати королеву Елизавету II. К тому же она была дальней родственницей Уинстона Черчилля. Молодожены подписали документы, чтобы защитить наследство детей герцогини. Тем не менее после ее смерти в 2014 г. началась ожесточенная борьба за различные активы в ее наследстве, и Альфонсо пришлось принять скромную денежную выплату в размере €1 млн. Также он забрал некоторые дорогие сердцу предметы — но не такие, как дворцы, драгоценности и произведения искусства.

В многопоколенном обществе будет много путаницы с наследованием, поскольку продолжительность жизни растет, повторные браки в преклонном возрасте становятся все более частыми, а накопление богатства идет быстрыми темпами, даже если эти суммы значительно меньше, чем наследство герцогини Альбы.

ЖЕНЩИНЫ, БОГАТСТВО И НАСЛЕДСТВО⁶

Отчет Barclays о накоплениях начинается словами «Женщины становятся богаче. По данным Boston Consulting Group, женщины сейчас контролируют 32% мирового богатства». Недавняя статья McKinsey называется «Женщины как следующая волна роста в управлении состояниями в США» (Women as the next wave of growth in U.S. wealth management). RBC Wealth Management рассказывает, «как женщины переопределяют богатство, дарение и планирование наследства».

В наше время женщины накапливают богатство быстрее мужчин. Во многих странах мира расширился доступ женщин к образованию и, следовательно,

к хорошей работе. Хотя дискриминация при продвижении по службе и в оплате труда сохраняется, экономическое положение женщин в целом улучшается. Это не означает, что все женщины богатеют, — некоторые категории женщин испытывают серьезные трудности и неудачи в жизни, в том числе матери-подростки, матери-одиночки, разведенные женщины и женщины без образования.

Еще одна причина, по которой женщины во многих странах накапливают богатство быстрее мужчин, заключается в том, что они живут дольше и, следовательно, получают наследства от своих супругов. На каждого мужчину в возрасте старше 60 лет в мире приходится 1,3 женщины, старше 70 лет — 1,6 женщины, старше 80 лет — 2,3 женщины. В странах с более пожилым населением, таких как страны Восточной Азии, Европы и обеих Америк, соотношение между мужчинами и женщинами больше (см. табл. 7.1). В России, Литве, Южной Корее, ЮАР, Турции, Аргентине и Японии на каждого мужчину старше 80 лет приходится более трех женщин. Это объясняется целым рядом причин, в том числе высоким уровнем смертности среди мужчин, начиная с 40 лет. Кроме того, в таких странах, как Южная Корея, необычайно высока продолжительность жизни женщин. На другом конце спектра, в Индии и Нигерии, это соотношение составляет всего лишь 1,3 в возрасте 80 лет и старше. Во многих богатых странах — Канаде, Швеции, США, Великобритании, Австралии и Новой Зеландии — соотношение относительно низкое в возрасте 60 лет и старше, но оно быстро растет — на каждого мужчину в возрасте 80 лет и старше приходится более двух женщин. Во Франции, Италии, Германии и Испании соотношение менее сбалансированное. В целом гендерный дисбаланс в преклонном возрасте облегчает женщинам задачу получения большей доли богатства — по крайней мере, до конца жизни, — если они могут получать наследства от мужей.

Права женщин на собственность и наследство менялись в разное время и в разных странах. Совсем недавно — в некоторых странах всего 40 лет назад — женщины не имели права распоряжаться деньгами без разрешения своих мужей, братьев или родителей. В некоторых частях мира женщины до сих пор не имеют таких же экономических и договорных прав, как мужчины. Но так было не всегда и не везде. Возможно, нам стоит поучиться у древних египтян. «Начиная с самых ранних сохранившихся записей периода Древнего царства формальный правовой статус египетских женщин (незамужних, замужних, разведенных или овдовевших) был практически идентичен статусу египетских мужчин, — пишет Джанет Х. Джонсон, профессор Чикагского университета. — Женщины могли приобретать имущество, владеть

и распоряжаться им (как недвижимым, так и личным) от своего имени. Они могли заключать договоры от своего имени». Еврейское законодательство в библейские времена отдавало предпочтение сыновьям, но при их отсутствии женщины пользовались всеми правами наследования. В Древней Индии и античной Греции имущественные и наследственные права женщин были более ограниченными, но римляне предоставили свободнорожденным женщинам экономические права. Вопреки сложившемуся стереотипу, исламское право закрепило право женщин на собственность и наследство, хотя и отдавало предпочтение сыновьям перед дочерьми.

В начале Средних веков женщины могли владеть имуществом и наследовать его (согласно англосаксонским и норвежским законам и традициям), но затем женщин лишили элементарных экономических прав, если только они не были вдовами. Почти везде в Европе и Северной Америке женщинам пришлось ждать Французской революции и ее последствий, чтобы получить равные права наследования, но эта радость была прервана восстановлением монархии. Наконец в 1850 г. Исландия первой в новые времена законодательно закрепила равные права наследования. США и Великобритания сделали это лишь в 1922 г. До равной оплаты за равный труд оставалось еще четыре десятилетия, а фактическая дискриминация не уничтожена и теперь. По данным Всемирного банка, по состоянию на 2021 г. женщины не имели равных с мужчинами прав на собственность и наследство в 41 стране, расположенной в основном в Африке, на Ближнем Востоке и в Азии. В 149 странах, гарантирующих равные права, ключевой вопрос заключается в том, насколько быстро женщины накапливают богатство и какую сумму они могут завещать.

По данным Федерального исследования потребительских финансов, американские женщины владеют третью всех семейных финансовых активов. К 2030 г. женщины будут владеть большей суммой, чем мужчины. Женщины чаще обращаются за советом к специалистам по управлению финансами, берегут свои активы, сосредотачиваются на реальных целях, таких как здоровье и благополучие, и избегают рискованных инвестиций, чем мужчины. Тем не менее опросы, проведенные в Великобритании, показывают, что они не планируют наследство, которое оставят после себя, что приводит к более высоким ставкам налогообложения. «Из тех, кто обязан платить налог на наследство, чистые состояния женщин на £1,3 млрд больше, чем у мужчин, — отмечает Доун Милинг, руководитель отдела консультационной политики и развития Fidelity International. — При этом почти половина из них не занимаются финансовым планированием, чтобы убедиться, что это

богатство будет передано так, как они хотят». Это кажется особенно тревожным в свете того, что женщинам приходится принимать все более серьезные решения в отношении наследства, поскольку все больше женщин «отвечает как за свои завещания, так и за завещания своих мужей».

В контексте многопоколенного общества важно рассмотреть, как накопление богатства женщинами может изменить практику наследования. Женщины больше заботятся о том, чтобы помогать другим, особенно в плане образования, благосостояния и здравоохранения. Они также более склонны к комплексному страхованию. Учитывая эти предпочтения, не будут ли женщины, дожившие до преклонного возраста, завещать свои активы внукам, поскольку их дети уже устроились в жизни?

«Долгое время считалось, что после смерти старших поколений их дети получают все, что осталось после них, — отмечает Танита Джамиль, консультант St. James's Place Wealth Management. — Однако в последние годы, когда представители старшего поколения могут доживать до 80–90 лет, произошел сдвиг, который создает реальную проблему для женщин, относящихся к поколению «сэндвич». Это матери, которые воспитывают своих детей и одновременно ухаживают за стареющими родителями. В Великобритании более 60% представителей поколения «сэндвич» — женщины. По данным Управления национальной статистики, средняя возрастная группа, получающая наследство, — 55–64 года. Соответственно, возникает вопрос, кому нужнее наследство — детям или внукам. В период с 2015 по 2019 г. внуки британцев унаследовали около £19 млрд, а дети — £23 млрд. Кроме того, более половины людей, получивших наследство в возрасте 50 лет и старше, решили передать деньги своим детям и внукам. Эта тенденция, вероятно, будет усиливаться по мере того, как на долю женщин, особенно в возрасте старше 60 лет, будет приходиться все большая часть накоплений.

Но означает ли улучшение экономических и материальных перспектив для женщин, что они живут лучше? Не обязательно. На самом деле женщины в любом возрасте берут на себя несоразмерную ответственность за заботу об остальных. Как правило, они тратят больше своего времени, доходов и богатства на образование и здоровье членов семьи. При этом они продолжают подвергаться дискриминации на работе. Другими словами, неверно ассоциировать накопление богатства с равенством и благополучием — во многих сферах жизни женщинам по-прежнему не везет. Может ли фундаментальная перестройка последовательной модели жизни улучшить жизнь женщин? Способствует ли многолетний менталитет достижению гендерного равенства? Этому посвящена следующая глава.

ПОДЛИННОЕ ОСВОБОЖДЕНИЕ ЖЕНЩИН

Освободить себя — это одно, а заявить о праве собственности
на это освобожденное «я» — совсем другое.

Тони Моррисон (1931–2019)

«Я откладывала попытки завести ребенка до тех пор, пока не почувствовала, что моя карьера позволяет мне сделать годовую паузу, — пишет канадская журналистка Карли Форчун, исполнительный редактор женского сайта *Refinery29*, до этого работавшая в крупнейших ежедневных газетах своей страны. — Моя работа была для меня всем — главным источником гордости и творческой отдушиной, она позволяла мне быть самой собой и давала мне и некоторые очень важные для меня отношения. Я не готова была отказаться от этого и упустить важные, крупные и более высокооплачиваемые возможности». Она часто меняла работу, что усугубляло ситуацию, потому что всякий раз ей приходилось заново завоевывать авторитет на новом месте, откладывая на потом все остальное в своей жизни. «Я никогда не чувствовала, что могу сделать паузу, — пока в конце концов не сделала ее».

Почему мы ставим женщин в такое положение?¹ Почему мы заставляем их выбирать между рождением ребенка и карьерой? Нет ли другого способа организовать жизнь и карьеру? Как женщинам добиться справедливого отношения к своему трудовому опыту? Может ли помочь многолетний менталитет?

Стресс и несправедливость, с которыми сталкиваются многие женщины на рынке труда и на корпоративной лестнице, обусловлены тем давлением, которое оказывает на них общество, требуя определиться с выбором между работой и семьей². Еще в 1978 г. обозреватель *The Washington Post* Ричард Коэн написал знаменитую статью*, в которой он ввел термин «биологические часы» применительно к испытаниям и невзгодам женщин-карьеристок. «Женщина (это могут быть разные женщины разных возрастов) идет на обед. Вот она входит в ресторан. Красивая. Темные волосы. Среднего роста. Хорошо одета. Снимает пальто. Хорошая фигура». После такой мизогинной прелюдии статья переходит к сути дела. «У нее прекрасный возраст, 27–35... — продолжает он, — и вообще-то, чтобы вы знали, в ее жизни появился новый мужчина». Она опускает глаза, он спрашивает, что случилось. «Не для протокола?» Наконец момент истины: «Я хочу ребенка». Независимо от семейного положения, «всегда есть ощущение, что часы тикают. Нужно принять решение. Решение на всю оставшуюся жизнь». Ставки для двоих, ведущих этот разговор, совершенно разные. Мужчине не приходится беспокоиться о многих вещах. «Таких, как тиканье биологических часов».

Проблема в том, что идея часов используется для укрепления сексистских представлений, как пишет Мория Вайгель, преподаватель коммуникаций в Северо-Восточном университете. В конце 1970-х, после второй волны феминистского движения, появления противозачаточных таблеток и легализации абортов, на женщин вылился «поток историй о биологических часах... Средства массовой информации восхваляли женщин-профессионалов, которые решили завести детей, не отвлекаясь от карьеры, и предупреждали женщин, которые откладывали рождение детей, что впоследствии они об этом пожалеют». Как она отмечает, возможность того, что женщины не хотят быть матерями, рассматривается лишь изредка.

Растущее явление женского карьеризма вступало в противоречие с последовательной моделью жизни. Детерминистская концепция биологических часов подразумевала двойные стандарты, согласно которым ответственность

* «Часы карьеристки тикают» (*The Clock Is Ticking for the Career Woman*). — Прим. пер.

за воспитание семьи практически полностью возлагалась на женщину, что фактически укрепляло представления о патриархате и внушало женщине чувство вины, если она не находила времени для рождения детей или откладывала их рождение. Никто не упоминал о мужских биологических часах, предполагая, что мужчины способны иметь детей всегда, хотя в половине случаев бесплодия виноваты именно мужчины. «Понятие “биологических часов” нужно было для того, чтобы полностью переложить бремя воспроизводства мира на плечи женщин, — заключает Вайгель. — Эта идея имела как моральные, так и практические последствия: если вы не планировали свою жизнь “правильно”, вы заслуживали того, чтобы в итоге остаться в отчаянии и в одиночестве».

Важно понимать, что сама идея «биологических часов», как бы она ни влияла на женщин, почти точно совпадает с последовательной моделью, а именно с периодом жизни, в течение которого люди должны учиться и работать, если они хотят добиться профессионального успеха. Жесткая модель «игра — учеба — работа — пенсия» была разработана более ста лет назад и для мужчин — когда только мужчины, и то немногие, могли рассчитывать на продолжение образования, хорошую работу вне семьи и пенсию (женщины получали пенсию только как вдовы). Эта модель работала в течение многих десятилетий, но только потому, что большинству женщин отказывали в возможности получить образование и не рекомендовали работать вне дома. Лишь когда женщины стали получать образование и делать карьеру, стало понятно, насколько последовательная модель жизни не соответствует мечтам и чаяниям женщин.

В 1960-х женщины провели решающую битву в своей долгой борьбе за равноправие и паритет. Отмена последовательной модели жизни могла бы стать еще одним поворотным моментом. Эта модель выгодна только мужчинам, поскольку им не нужно прерывать карьеру, чтобы завести семью. Последовательность «игра — учеба — работа — пенсия» противоречит желаниям и предпочтениям женщин, учитывая, что большинство повышений в компаниях или в правительственной бюрократии происходит, когда сотрудникам уже за 30–40 — именно тогда, когда многие работающие женщины предпочли бы родить и воспитывать детей. Более того, в неравном мире, где даже работающие матери берут на себя непропорционально большую долю домашних обязанностей, мужчины могут спокойно заниматься своими карьерами, в то время как женщины завоевывают это право с боем — или, что еще хуже, занимаются детьми в ущерб работе. Неудивительно, что, когда

во время пандемии коронавируса закрылись школы, 2,5 млн американских женщин уволились, чтобы сосредоточиться на домашних делах и помочь своим детям в онлайн-обучении.

«Традиционная схема работы, включающая образование, полный рабочий день и выход на пенсию, основана на типичной мужской модели работы, — написала Шэрон Мэвин из бизнес-школы Ньюкасла в 2001 г. — У современных женщин такой модели нет. Очевидно, что, пока преобладает мужская модель карьеры, а женщины сходят с дистанции, чтобы выполнять семейные обязанности, им будет сложнее продвигаться по службе». Предельно просто и чертовски понятно.

По результатам исследования, проведенного демографами Патриком Ишизукой и Келли Мьюзик, у американских «женщин, занимавших до рождения ребенка высокооплачиваемые должности и работавших 40 и более часов в неделю, значительно меньше шансов быть трудоустроенными после рождения ребенка». Это особенно выражено для руководящих должностей среднего и высокого уровня, где залог успеха — личное присутствие и поддержание отношений. Существуют профессии, которые предоставляют работающим матерям определенную гибкость, но общая картина такова, что в традиционной (мужской) модели карьерного роста продвижение по службе происходит в предсказуемые моменты времени, а перерывы не предусмотрены.

В будущем реорганизация компаний, технологические изменения и удаленная работа могут создать множество альтернативных карьерных путей, но, как мы увидим ниже, неясно, смогут ли женщины воспользоваться этими возможностями в той же мере, что и мужчины. А сейчас женщины по-прежнему в проигрыше: им приходится идти на компромисс с семейной жизнью, страдать от высокого уровня стресса, прерывать карьеру и лишаться возможности карьерного роста. Существующая система приспособлена для мужчин гораздо лучше, чем для женщин.

РОЖДЕНИЕ ПЕРВОГО РЕБЕНКА

Пожалуй, самые очевидные последствия трудностей, с которыми приходится сталкиваться женщинам при реализации своих карьерных и семейных мечтаний, носят демографический характер. Более широкий, чем в прошлом, доступ женщин к образованию и рабочим местам привел к отсрочке рождения детей и уменьшению их числа. Эти два фактора тесно взаимосвязаны.

ВНЕ ПОКОЛЕНИЙ

В большинстве развитых стран средний возраст матери при рождении первого ребенка с 1970 г. увеличился на 3–5 лет. В Южной Корее, Италии, Испании, Японии и Нидерландах женщины рожают первого ребенка в возрасте 30–40 лет, в остальных странах Европы — в возрасте старше 29 лет, в США — старше 27 (см. табл. 8.1).

Таблица 8.1

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ МАТЕРИ ПРИ РОЖДЕНИИ ПЕРВОГО РЕБЕНКА

Страна	1990	2000	2010	2020
Южная Корея	–	27,7	30,1	32,3
Италия	26,9	–	–	31,4
Испания	26,8	29,1	29,8	31,2
Япония	27,0	28,0	29,9	30,7
Нидерланды	–	28,6	29,2	30,2
Германия	–	–	28,9	29,9
Дания	26,4	27,8	–	29,8
Швеция	26,3	27,9	28,9	29,7
Великобритания	25,5	26,5	27,7	29,1
Франция	–	27,8	–	28,9
Польша	–	24,5	26,5	27,9
Израиль	–	25,7	27,2	27,7
США	24,2	24,9	25,4	27,1
Румыния	–	23,6	25,5	27,1
Канада	25,9	27,1	28,4	–

Источник: OECD Family Database.

Конкретика зависит от образования и места жительства. Для образованных американок, живущих в городах, особенно на побережьях, средний возраст составляет около 30 лет, а для тех, кто не имеет высшего образования и живет в сельской местности, это может быть и 20 лет — словно они из разных миров. По словам Хизер Рэкин, социолога из Университета штата

Луизиана, «у людей с более низким социально-экономическим статусом могут быть не слишком широкие возможности, а материнство дает такие преимущества, как эмоциональная самореализация, статус в обществе и возможность стать взрослым».

Увеличение возраста рождения первого ребенка среди женщин с образованием выше среднего объясняется многими факторами. Существующие исследования указывают на «рост числа эффективных контрацептивов, повышение уровня образования женщин и их участия в рынке труда, изменение ценностей, гендерное равенство, изменение партнерских отношений, жилищные условия, экономическая неопределенность и отсутствие политики поддержки семьи», причем эти факторы усиливают друг друга. Культурные изменения позволили женщинам получить образование и работу, что, в свою очередь, повышает уровень использования контрацептивов и ведет к дальнейшему изменению образа жизни и нетрадиционным формам проживания. Неопределенность и рост стоимости жизни только усиливают эту тенденцию. Далее в этой главе мы проанализируем, какая политика могла бы улучшить ситуацию. Но сначала давайте рассмотрим, как этот вихрь перемен влияет на семейных работающих женщин.

СТРЕСС ЗАКАЗЫВАЛИ?

«Женщинам с детьми хорошо знакома ситуация выбора между материнством и работой, — говорит доктор Джудит Моринг из лондонского Priority Wellbeing Centre. — Но не только у матерей обострено чувство несоответствия воображаемому женскому идеалу. У женщин так много проблемных сфер — внешность, дружба, работа». Это котел, в котором варятся стресс и выгорание. «Иногда кажется, что неудача поджидает нас буквально везде, — и приходит неуверенность в себе, падает самооценка и торжествует самобичевание».

Представьте себе жизнь женщины с точки зрения нехватки времени. Приходя с работы, женщины работают в «вечернюю смену» дома, где они занимаются домашними делами и в среднем проводят в два раза больше времени, чем мужчины. Ситуация на работе тоже чаще приводит к стрессу женщин³, а не мужчин. Всестороннее канадское исследование показало, что женщины испытывают больший стресс на работе, потому что у них меньше свободы в принятии решений и меньше шансов получить повышение, хотя

часто они намного более квалифицированы. Эти три аспекта усиливают друг друга и приводят к стрессу.

Во время пандемии женщинам было нелегко совмещать работу и семью. Удаленная работа — обоюдоострый меч для женщин. Увеличение числа детей и школьное обучение на дому стали, по словам Марианны Купер, социолога из Стэнфордского университета, наихудшим стечением обстоятельств. Исследование McKinsey и LeanIn.Org показало, что каждая четвертая женщина рассматривает возможность карьерной паузы или отказа от работы. Давление на работающих матерей возросло вдвое. «Я беспокоюсь о том, как оценивают мою работу, потому что я ухаживаю за детьми, — сказала одна из женщин, опрошенных в рамках исследования. — Что подумают, если я отойду от компьютера и пропущу звонок? Мне кажется, что я должна быть всегда на связи и мгновенно отвечать на любые звонки, иначе у меня будут проблемы на работе». Исследования показали, что во время пандемии женщины имели гораздо меньше свободного времени для работы дома, чем мужчины. И еще больше усугубило ситуацию то, что в период самоизоляции, согласно исследованию Qualtrics и The Boardlist, проведенному в июле 2020 г., мужчины получали повышение в три раза чаще, чем женщины.

Настоящая проблема, конечно, не в пандемии, а в неравном разделении труда в семье. «Вместо того чтобы говорить женщинам, что им нужно вернуться в офис, мы должны спросить, почему их неоплачиваемый труд не распределяется более равномерно между ними и мужчинами», — говорит доктор Мэри-Энн Стефенсон, директор Бюджетной группы по вопросам женщин Великобритании. Женщины и мужчины всегда совершенно по-разному ощущали влияние родительства на свою работу. Количественные показатели этой разницы просто шокируют.

ШТРАФ ЗА МАТЕРИНСТВО⁴ И ПРЕМИЯ ЗА ОТЦОВСТВО

«Я ожидала повышения, но как только я объявила о своей беременности, его отложили, — вспоминает Эллисон (имя изменено) в интервью *New York Magazine*. — В итоге вместо повышения мне дали дополнительную работу и обязанности»⁵. Проблемы начались еще до родов. «С момента беременности меня стали значительно реже приглашать на внешние встречи и на любые мероприятия, где я представляла бы организацию. Мужчин в руководстве было явно не по себе оттого, что лицом организации может быть беременная

женщина». Конечно, матери стараются показать, что они трудолюбивые работники. «Я также обнаружила, что руководство очень внимательно следит за тем, как часто матери отсутствуют или опаздывают, поэтому я всегда старалась приходить пораньше и задерживаться допоздна». Вывод один: «У нас реальная проблема с тем, как мы относимся к материнству и ценим его».

Согласно Индексу современной семьи, ежегодно публикуемому компанией Bright Horizons, две трети американцев считают, что матерей чаще обходят при приеме на новую работу, чем отцов, и что возможности карьерного роста часто достаются менее квалифицированным сотрудникам, чем работающие матери. Представьте себе также, что за каждого ребенка им *снижают* зарплату на 4%, в то время как отцам — *повышают* в среднем на 6%. Согласно исследованию социолога Мишель Будиг, «работодатели считают отцов более стабильными и преданными своей работе, ведь у них есть семья, которую нужно обеспечивать. Родительство женщин работодатели трактуют совершенно наоборот». Это отражает патриархальные предубеждения, которые глубоко укоренились в последовательной модели жизни и концепции нуклеарной семьи.

Приняв во внимание возраст, опыт и образование, мы увидим, что «большая часть оставшегося гендерного неравенства в заработках обусловлена появлением детей, — как заключила группа из трех экономистов из Принстона, использовавшая полный набор данных о зарплатах и карьере в Дании. — Появление детей создает в долгосрочной перспективе гендерный разрыв в доходах примерно на 20%, что примерно поровну обусловлено трудовым участием, продолжительностью рабочего дня и уровнем заработной платы». Дело в том, что большинство женщин меняют свой график работы после рождения ребенка, а мужчины свой график меняют незначительно или вовсе этого не делают.

Некоторые регионы Европы представляют собой разительный контраст с США. Штраф за материнство превращается в премию, поскольку государственные пенсионные системы компенсируют паузы в карьере. Но так происходит только в Восточной Европе и Скандинавии. В остальной Европе штраф сохраняется. «Штраф за материнство в пенсионном доходе значительно ниже, если в стране существуют универсальные пенсионные пособия, которые гарантируют доход, не зависящий от трудового стажа человека», — заключает Катя Мёринг, исследователь из Мангеймского университета в Германии. Тем не менее гендерный разрыв в пенсиях достигает 30–50% в половине европейских стран, включая пять крупнейших (Германия, Франция, Великобритания, Италия и Испания), и 10–30% в большинстве других стран.

В более широком смысле гендерный разрыв в ежемесячных доходах наиболее велик в Бразилии, Индонезии, Мексике, Португалии и Южной Корее⁶. Эти же пять стран являются худшими в плане почасовой оплаты труда. Во всех 28 странах ОЭСР гендерные различия в оплате труда, которые остаются «необъясненными» (в основном за счет дискриминации), больше, чем те, которые можно объяснить, учитывая отработанные часы и характеристики работников. Гендерный разрыв увеличивается с возрастом и после того, как у женщин появляются дети. Однако исследования показали, что женщины с детьми сокращают большую часть разрыва по сравнению с бездетными женщинами к 50 годам. «Материнство дорого обходится карьеристкам, — заключили Джоан Кан и ее коллеги. — Дети сокращают трудовое участие женщин, но этот эффект сильнее всего проявляется в молодом возрасте и исчезает к 40–50 годам. Матерям также удается отвоевать профессиональные позиции», а проигрыш в зарплате сохраняется только у женщин с тремя и более детьми. Таким образом, работающие женщины сокращают разрыв по отношению к женщинам без детей, но не к мужчинам. Многие возвращаются на работу, потому что им нужны деньги, в то время как другие делают это из-за чувства вины за то, что не дали своим дочерям пример для подражания. «Я точно вернусь на работу, — сказала одна из матерей-домохозяек в интервью *The Atlantic*. — Мне кажется, что я подвожу своих девочек тем, что не работаю». Это еще один вид давления, которому подвержены работающие матери.

СПОРЫ ВОКРУГ «ОСОБЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ МАТЕРЕЙ»⁷

«Для женщин, делающих карьеру в крупнейших юридических компаниях США, есть два пути: вы либо не имеете семьи, либо никогда не видите ее, потому что не занимаетесь ничем, кроме работы, а за домом присматривают помощники по хозяйству. Или же вы выбираете “особые условия для матерей”, то есть вам отдают не лучшие проекты и вы переходите на неполный рабочий день, — говорит Салли (имя изменено). — Переход на неполный рабочий день означает значительное сокращение зарплаты при весьма незначительном сокращении количества рабочих часов. Это не дает пропорционального сокращения фактических трудозатрат». Еще одна проблема вскрывается, когда вы наконец возвращаетесь на работу. «Когда я вернулась из декретного отпуска, казалось, все меня поддерживали, но мне было очень трудно вернуть себе свой объем задач», — вспоминает Салли.

Об «особых условиях для матерей» спорят с тех пор, как в 1989 г. их впервые предложила Фелис Шварц, президент некоммерческой организации Catalyst. «Стоимость найма женщин на руководящие должности выше, чем стоимость найма мужчин, — гласило начало ее знаменитой статьи в *Harvard Business Review**. — Это шокирует отчасти потому, что это правда, но в основном потому, что люди не хотят об этом говорить». В качестве доказательства она указала на женщин, которые уходят в декретный отпуск и не возвращаются на работу или решают сделать перерыв в карьере по другим причинам. Она призвала корпорации отказаться от карьерных концепций, ориентированных на мужчин, чтобы человеческий капитал талантливых женщин не пропадал зря, и признать, что существует два типа женщин — «карьеристки» и «семейные карьеристки». Она рекомендовала «убрать искусственные барьеры с пути к вершине» для первых, а вторым, которых она считала большинством, предложила «снизить темпы продвижения по службе и оплату труда» в обмен на «гибкость». Она посоветовала компаниям «провести анализ затрат и выгод на возврат инвестиций в высокоэффективных женщин... Если ценность женщин для вашей компании превышает затраты на их привлечение, обучение и развитие — а я, конечно, верю, что так и будет, — то вы сделаете все возможное, чтобы удержать их». Так и появились «особые условия для матерей».

Сторонники идеи Шварц приветствовали ее реалистичность и практичность, противники же выразили возмущение предложением перевести женщин на более медленный карьерный путь с более низкой зарплатой. «Это укрепляет популярную у нас идею, что вы можете иметь либо семью, либо карьеру, но не то и другое, если вы женщина, — протестует Патриция Шредер, конгрессвумен-демократ от Колорадо. — Конечно, это понравится бизнесменам, поскольку сами они стесняются это говорить, зато теперь это сказала за них женщина». Шварц возражала, что «на данный момент женщины действительно берут на себя большую часть ответственности за воспитание детей». Фрэн Роджерс, президент организации Work/Family Directions, сочла «тревожным» то, как Шварц пытается вписать «женщин в существующую культуру, вместо того чтобы найти способы изменить эту культуру. А идея разделить женщин на две группы, полностью игнорируя разнообразие среди мужчин, просто ужасает». Ричард Хекерт, председатель совета директоров

* «Женщины-менеджеры и новые факты из жизни» (Management Women and the New Facts of Life). — Прим. пер.

DuPont и организации Catalyst, в которой работала Шварц, заметил, что она «как будто говорит, что семья — это женская проблема и способ ее решить — найти женщин, не рожających детей».

Спустя 30 лет некоторые компании вернулись к этой идее и, судя по всему, добились неплохих результатов. В 2015 г. компания Vodafone объявила, что будет предлагать 16 недель оплачиваемого декретного отпуска и дополнительную 30-часовую рабочую неделю с полной оплатой в течение шести месяцев. IBM предложила сотрудникам сокращенную рабочую неделю с пропорциональной зарплатой на срок до пяти лет. Экономисты отмечают, что гибкий график работы, даже если с ним согласны как мужчины, так и женщины, становится сигналом для работодателя, что сотрудник не готов жертвовать всем ради работы и карьерного роста. В итоге весь этот обмен «сигналами» может стать причиной для отказа в повышении по службе и увеличении зарплаты или, что еще хуже, превратиться в неосознанное предубеждение. А главное, нет никаких доказательств того, что женщины, которые берут отпуск по уходу за ребенком, менее преданы работе. Эту проблему частично устранил бы обязательный отпуск по уходу за ребенком для всех матерей и отцов, но осталась бы разница между родителями и бездетными сотрудниками. В большинстве стран мира (за исключением США) существует национальная политика оплачиваемого декретного отпуска, но на отцов она распространяется менее чем в половине стран. Матери берут отпуск гораздо чаще, чем отцы, поэтому экономисты предлагают создать очень сильные денежные стимулы для обоих родителей, чтобы они могли воспользоваться оплачиваемым отпуском.

«Особые условия для матерей», отпуск по уходу за ребенком и т.п. действительно помогают матерям раньше родить первого ребенка и вернуться к работе. Но основная проблема заключается в том, что все это направлено на то, чтобы разрешить проблему, а не избавиться от нее. В условиях экономики знаний возросли требования к образованию. Многие мужчины и женщины заканчивают образование в возрасте около 20 лет, после этого им требуется еще несколько лет, чтобы утвердиться в профессии, получить повышение и закрепиться на корпоративной лестнице. Именно последовательная модель жизни не дает мужчинам и женщинам заводить семью в раннем возрасте, потому что сначала им нужно реализовать свои карьерные мечты. Но все это меркнет по сравнению с трудностями женщин, которые рожают ребенка в подростковом возрасте или воспитывают детей в одиночку.

ОТЧАЯННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ МАТЕРЕЙ-ПОДРОСТКОВ И МАТЕРЕЙ-ОДИНОЧЕК

«Меня обсуждали по всей школе, — вспоминает Стейси. — На меня показывали пальцем, шептались: “Это у нее близнецы!”, а кто-то сказал: “Ну все, ей конец”». Она не сдавалась, закончила школу и поступила в университет. Но родила в августе, как раз перед началом семестра, поэтому была вынуждена пойти в муниципальный колледж. Однако учиться не получилось и в нем. Поэтому Стейси отправилась в профессиональное училище, где среди студентов и преподавателей оказалось много матерей-подростков, а пособие она тратила на уход за ребенком.

И это пример того, что последовательная модель жизни фактически не предлагает альтернатив. Для матерей-подростков⁸ последовательность «игра — учеба — работа — пенсия» не работает — учитывая структуру системы образования и рынка труда, рождение ребенка в подростковом возрасте может иметь разрушительные последствия. В США ежегодно рожают детей около 160 000 женщин в возрасте 15–19 лет, что является самым высоким показателем среди сравнительно богатых стран⁹. Почти 3% афроамериканок, американских индианок, коренных жительниц Гавайев и представительниц латинской расы рожают в подростковом возрасте. Среди нелатиноамериканских белых женщин этот показатель составляет 1%. Проблема заключается, конечно же, не в таком прекрасном событии, как рождение ребенка, а в том, что только половина матерей-подростков заканчивает среднюю школу, в то время как среди остальных женщин этот показатель составляет 90%. Что еще хуже, их дети, по данным Центров по контролю и профилактике заболеваний США, «с большей вероятностью будут иметь более низкую успеваемость и бросят школу, будут иметь больше проблем со здоровьем, попадут в тюрьму в подростковом возрасте, будут рожать в подростковом возрасте и столкнутся с безработицей в молодом возрасте».

Есть матери-подростки, которым удастся добиться успеха. Эрика Альфаро¹⁰ забеременела в 15 лет. Парень бросил ее. Она работала на томатных фермах вместе с матерью. Она бросила среднюю школу и перешла на домашнее обучение. Это заняло больше времени, чем обычно, но она упорно трудилась и в конце концов решила получить образование в колледже. В момент вручения диплома Калифорнийского государственного университета в Сан-Маркосе по специальности «психология» ей было 27 лет и при ней был транспарант «Мы сделали это, Луисито! 2%» — потому что только

2% матерей-подростков заканчивают колледж к 30 годам, а это значит, что все остальные лишаются 85%-ной надбавки к зарплате, которую выпускники колледжей получают на американском рынке труда по сравнению с выпускниками средней школы.

Как богатое и технологически развитое общество может мириться с таким низким процентом выпускников колледжей среди матерей-подростков? Если мы хотим, чтобы матери-подростки преуспели в экономике знаний, нам нужна более гибкая модель жизни, которая позволит им — и всем молодым людям — заканчивать среднюю школу¹¹ и получать высшее образование (при желании) позже, не неся наказание за то, что им нужно другое время и другой ритм, чтобы воспользоваться возможностями, которые предоставляет жизнь. Последовательная модель жизни слишком часто отказывает им в этом — и это еще один пример неравенства возможностей.

В то время как в США доля матерей-подростков снизилась более чем на 60%, в развивающихся странах она по-прежнему очень высока. «15% молодых женщин в мире рожают до 18 лет, — говорится в исследовании ЮНИСЕФ, агентства ООН по делам детей, — и это может помешать здоровому развитию девочек во взрослой жизни и негативно сказаться на их образовании, средствах к существованию и здоровье». Среди женщин-подростков, живущих в сельской местности, этот показатель может достигать 30–40%. В развивающихся странах «на многих беременных девочек оказывают давление, их могут заставить бросить школу, что влияет на их перспективы и возможности получения образования и работы». Другие, более серьезные последствия: «снижение статуса в семье и общине, стигматизация, отвержение и насилие со стороны членов семьи, сверстников и партнеров, а также ранние и принудительные браки». К основным последствиям для здоровья относятся «акушерские свищи, экламписия, послеродовой эндометрит и системные инфекции». Как и в развитых странах, уровень подростковой беременности снижается, хотя и гораздо медленнее.

Бедность часто становится толчком к подростковой беременности. «Бывает так, что тебе нужны деньги, но у родителей денег нет, — говорит одна угандийская мать-подросток. — Приходит мальчик и обеспечивает тебя, и чем ты можешь отплатить ему, если не сексом, если ты не работаешь?» 17-летняя девушка из Ганы жалуется: «Я училась в школе, и мне нужно было платить за экзамены... Мне нужны были деньги. Этот мальчик помогал мне, и я забеременела». Учителя и администрация школ в странах Африки к югу от Сахары утверждают, что необходимо снижать плату за обучение девочек в школе

(или учить их бесплатно), прививать им полезные навыки, такие как изготовление украшений или ведение бухгалтерского учета, чтобы они становились более независимыми, а также давать разумные и четкие советы относительно сексуальных отношений.

Если развивающиеся страны лидируют по количеству матерей-подростков, США занимают первое место по числу детей, живущих с одним родителем, в основном с матерью. Почти треть из 8 млн американских семей с матерями-одиночками живут в бедности, не имеют работы в течение всего года и могут голодать. Около половины американских матерей-одиночек никогда не были замужем, почти треть разведены, а 20% разошлись или овдовели. Разрыв в зарплате с мужчинами у матерей-одиночек гораздо больше, особенно если они чернокожие или латиноамериканки. В 2019 г. медианный доход семей с матерями-одиночками составил \$48 000, у семейных пар этот показатель составляет \$102 000 (более чем в два раза больше). Это объясняется главным образом тем, что у матерей-одиночек остается мало средств на образование после того, как они тратят более половины своего дохода на жилье и треть — на уход за детьми. Кроме того, они реже становятся домовладелицами. Иными словами, матери-одиночки находятся в худшем положении, потому что они не прошли традиционный линейный путь от получения образования до повышения на работе и поэтому не накопили достаточного капитала для выхода на пенсию. Они опоздали на несколько поездов, и у них практически не осталось возможностей наверстать упущенное.

ОСВОБОЖДЕНИЕ ЖЕНЩИН ОТ ТИРАНИИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЙ МОДЕЛИ

То, как мы организовали воспитание детей и карьеру, породило целый ряд, казалось бы, неразрешимых проблем. Популярность идеи «биологических часов», независимо от того, используется она для поддержки патриархата или нет, на практике определяет решения, принимаемые многими женщинами. Между тем именно откладывание рождения детей до достижения определенных профессиональных целей способствовало стремительному снижению рождаемости и пенсионному кризису, в чем мы должны винить не женщин, а возрастную регламентацию системы образования, рынка труда и корпоративной лестницы продвижения. Когда матери не работают вне дома, они чувствуют вину за то, что не дали своим детям «правильную» ролевую модель¹².

А если они продолжают работать или возвращаются на работу, то страдают от стресса и чувства вины из-за того, что не уделяют своим детям достаточно времени. Также женщины страдают от дискриминации на работе, их наказывают за материнство, они испытывают унижения и травмы (если не хуже), связанные с сексуальными домогательствами. Образование позволяет женщинам сделать профессиональную карьеру, но его отсутствие может серьезно ограничить возможности трудоустройства для матерей-подростков. И мы еще не говорили о домашнем насилии, которое, скорее всего, будет продолжаться в течение долгого времени и иметь более серьезные последствия, если женщины чувствуют себя в отношениях как в плену или не имеют альтернатив.

Последовательная модель оставляет за бортом многих матерей, которые не меньше хотели бы работать, чем другие женщины и мужчины. Бросая школу из-за подростковой беременности, становясь матерями-одиночками или просто не следуя привычной последовательности шагов, они проигрывают другим женщинам и многим мужчинам. Последовательность «игра — учеба — работа — пенсия» оставляет женщинам очень мало возможностей одновременно заниматься материнством и карьерой. Если они заводят детей слишком рано, то теряют в доходах или серьезно отстают в плане образования и карьерных возможностей. Любая неудача на этом пути — несвоевременная беременность, расставание, развод, ребенок с серьезными проблемами со здоровьем или учебой, пандемия, из-за которой дети остаются дома, — может создать огромные трудности, отбрасывая матерей назад на рынке труда, замедляя их продвижение по службе или вынуждая их бросить работу.

Рождение (в том числе меньшего числа) детей в более позднем возрасте дает определенные преимущества, такие как большая финансовая и эмоциональная стабильность. Снижение рождаемости, вызванное отложенным рождением детей, побудило правительства принимать разнообразные меры, например вводить семейные пособия или прямые денежные выплаты за рождение ребенка. В систематическом обзоре исследований, посвященных эффективности такой политики, ученые приводят неоднозначные данные и не склонны утверждать, что она положительно влияет на количество детей у родителей. То же самое можно сказать и о косвенных мерах, таких как детские кредиты, доступ к здравоохранению, жилищная политика и т. п. Отпуска по уходу за детьми и предоставление услуг или субсидий по уходу за детьми хорошо способствуют возвращению матерей на работу и снижению возраста рождения первого ребенка, поэтому возможный путь — предпринять дальнейшие шаги по повышению гибкости организации труда.

Я бы не стал утверждать, что отказ от последовательной модели жизни решит все проблемы женщин как работниц и матерей. Но мы должны прекрасно понимать, что лучше избавиться от проблемы, чем пытаться ее разрешить, — особенно когда для многих женщин это означает выбор между паузой в карьере и отказом от образования.

В многопоколенном обществе люди разного возраста должны получать образование и делать карьеру вместе. Если бы у женщин было больше возможностей выбирать, когда им учиться, работать, делать карьеру¹³ и рожать детей, они бы лучше справлялись с ограничениями, накладываемыми на них биологией, современной жизнью и неудовлетворительным вкладом мужчин в домашние дела. Мы смогли бы предложить новый спектр возможностей матерям-подросткам и матерям-одиночкам — для этого нужно разработать для них их собственную, индивидуальную последовательность этапов жизни с многократным переходом от учебы к работе и обратно.

Тот факт, что в среднем женщины живут дольше мужчин (примерно на пять лет, в зависимости от страны разница может составлять 3–7 лет), многократно увеличивает преимущества, которые женщины могли бы получить при отказе от последовательной модели жизни и переходе на многопоколенную работу, при которой повышение по службе может происходить в любом возрасте — в 30, 40, 50 или 55 лет. Более долгая продолжительность жизни дает больше возможностей для получения различных профессий и для карьеры. Кроме того, женщины сохраняют хорошую физическую и психическую форму гораздо дольше, чем мужчины. Если бы женщин можно было продвигать по службе так же, как и мужчин, и не только в 30–40 лет, но и в 50–60, значительная часть «наказания» за материнство могла бы исчезнуть.

Однако женщины не могут в одностороннем порядке изменить порядок работы, карьеры и продвижения по службе без сотрудничества со своими работодателями — или без трудового законодательства, которое способствовало бы развитию различных профессиональных путей. Для того чтобы состоялось достижение гендерного паритета и чтобы женщины смогли вырваться из оков последовательной модели жизни, необходима третья волна движения за права женщин, которая в корне изменит систему образования и распределение рабочей силы по различным профессиям и должностям.

О том, как лучше решить эту проблему, можно судить по тому, как многие женщины пытаются переделать свою карьеру, став матерями. Социологи Эндрю Хотстетлер, Стивен Свит и Филлис Моэн обнаружили, что женщины с наиболее тяжелой работой и семейными обязанностями чаще возвращаются

к учебе — возможно, из-за того, что они ищут и возможности зарабатывать деньги, и большей устойчивости. Исследования, проведенные в таких разных странах, как США, Великобритания, Ямайка и ЮАР, показывают, что многие матери-подростки стремятся продолжить обучение в школе или вернуться в нее после рождения ребенка, но финансовые трудности и отсутствие поддержки со стороны общества и семьи, как правило, срывают их попытки. «Я решила вернуться в школу, потому что поняла: без образования ты — ничто, — говорит Сью, мать-подросток из ЮАР. — Я хочу лучшего будущего для себя и своего ребенка». Препятствием остается последовательная модель жизни.

«Мне часто хочется быть обычным подростком, который все еще ходит в школу, — говорит 15-летняя Джорджия Хагеман, мать, живущая в Техасе. — Мне есть к чему стремиться. Обычного отрочества у меня не будет, но будет мое собственное». Пока общество и культура считают нормой последовательную модель жизни, многим женщинам будет трудно преодолеть даже небольшие отклонения от последовательности «игра — учеба — работа — пенсия». Многопоколенное общество должно быть построено на том, что быть подростком, взрослым, студентом, работником, пенсионером можно по-разному.

Женщины успешно боролись за равные политические права в начале XX в., а затем — за равные гражданские и экономические права в 1960-е. Но ни одно из этих достижений не устранило тирании, которую представляет собой последовательная модель жизни для женщин. Идеальный мир будущего — это мир, в котором и мужчины, и женщины станут многолетними работниками, которые смогут делать столько перерывов в работе, сколько нужно для воспитания детей или учебы, не теряя при этом своих профессиональных позиций. Это непростая задача, но именно это может создать практику трудоустройства, обусловленную не только соображениями справедливости, но и ростом продолжительности жизни, технологическими изменениями и нехваткой талантов. Дефицит рабочей силы, вызванный оттоком кадров из-за пандемии, может помочь уменьшить недостаточную представленность женщин, поскольку работодателям нужно заполнять вакансии.

Многопоколенный подход к карьере будет выгоден и компаниям, особенно с точки зрения привлечения и удержания талантов на рынке труда, а также, как мы увидим далее, для завоевания доли на потребительских рынках.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК ДЛЯ НЕСКОЛЬКИХ ПОКОЛЕНИЙ

Маркетинг — не битва продуктов, а битва восприятий.

Эл Райс (1926–2022)

«Мои дети, родившиеся после 2001 г., относятся к возрастной группе поколения Z, — пишет австралийский маркетолог Джилл Хиллсдон. — Им 9, 12 и 14, все они пользуются социальными сетями — и все они делают это совершенно по-разному». Многим может показаться, что это просто очередные соображения на излюбленную тему для разговоров всех родителей — о различиях между их детьми. Но на самом деле ее замечание подчеркивает, что с самого начала жизни мы идем разными путями. «Невероятно важно, чтобы мы, маркетологи, глубоко понимали особенности каждого поколения и сопереживали им, — утверждает она. — Если вы ждете от двух человек одинаковой реакции на один и тот же контент или думаете, что один и тот же канал будет для них одинаково работать только потому, что они принадлежат к одному поколению, ваш маркетинг не достигнет цели». В какой-то момент маркетологи перестали интересоваться клиентами как таковыми и сосредоточились

на таких атрибутах, как возраст или пол. Такой подход часто формирует стереотипы и предвзятость. «Не увлекайтесь общей информацией о том или ином поколении, — предупреждает Хиллсдон. — Выясните, каковы их ценности, какие именно медиаканалы они используют и почему. Что для них важно, кто на них влияет, что их разочаровывает?»

Когда в главе 5 мы описывали многопоколенную рабочую среду будущего, мы пришли к выводу, что предвзятое мышление, основанное на тех или иных поколенческих стереотипах, может серьезно сбить нас с пути. Можно предполагать, что люди, принадлежащие к той или иной возрастной группе, лучше показывают себя в том или ином деле, но это не позволяет оценить потенциал каждого потребителя. Аналогично, не стоит оценивать потребительское поведение людей по признаку их возраста — особенно теперь, когда представления о «молодых» и «старых» все чаще отвергаются как предвзятые, дискриминационные или ошибочные. Чтобы работать на рынке, необходимо знать потребности, желания и образ жизни потребителей.

С тех пор, как около века назад маркетинг стал академической дисциплиной, маркетологи совершенствуют сегментацию. Проще всего было сегментировать рынки по географическому признаку, разграничивая их на сельские и городские. Также используются демографические характеристики, особенно возраст, пол, образование, размер семьи, доход и т. д. После массового использования психологического тестирования во время Второй мировой войны очень популярным стал сложный подход, сосредоточенный на личностных характеристиках и образе жизни. Потом маркетологи начали фокусироваться на поведенческих аспектах, таких как покупка, использование и лояльность к бренду. А затем социальные сети и искусственный интеллект привели к революции цифрового маркетинга, и маркетологи, сохранив свои стереотипы и предубеждения, стали алгоритмизировать свои послания к аудитории.

На всех этих этапах сохранялся опасный и часто ошибочный поколенческий подход к маркетингу¹. Идея, что рождение в определенный период, часто ограниченный одним или двумя десятилетиями, накладывает неизгладимый отпечаток на жизнь и образ жизни людей, на первый взгляд кажется логичной. Расти в пригороде Нью-Йорка в 1950-х и в 2020-х — не одно и то же. Но действительно ли это позволяет вводить понятия вроде «беби-бумеров» и «поколения Z»? Правильно ли предполагать, что все беби-бумеры имели схожий опыт и поэтому ведут себя одинаково по отношению к представителям других поколений? Разве люди не развиваются и не меняются в течение своей жизни — независимо от того, в каком контексте они родились?

Как бы ни были важны споры о применимости понятия «поколение», есть и другая сторона этого противоречия, которая становится еще более актуальной в связи с тем, что рынок становится многопоколенным. В течение последних нескольких десятилетий маркетологи видели ряд очень веских причин обращать внимание на «молодых» потребителей в возрасте 20–30 лет. Во-первых, это был самый многочисленный сегмент рынка, поскольку рождаемость повысилась, а средняя продолжительность жизни — еще нет. Во-вторых, в условиях повышения уровня образования, расширения среднего класса и роста доходов молодые потребители обладали высокой — а может, и самой высокой — общей покупательной способностью. И в-третьих, молодые люди, как правило, были самыми искушенными, разборчивыми и требовательными потребителями, которые всегда гнались за последней модой и самыми яркими впечатлениями. Молодые потребители стали мерилom для оценки будущего потенциала новых продуктов и услуг, особенно после того, как маркетологи единодушно решили, что брендам необходимо ориентироваться именно на молодых клиентов, поскольку они принимают новинки раньше всех и при этом обладают самой высокой «пожизненной ценностью» — ведь впереди у них десятилетия расходов.

Это мировоззрение терпит крушение из-за демографических и технологических изменений. Центр тяжести потребления неумолимо смещается в сторону людей старше 60 лет из-за их численности, сбережений и покупательной способности по сравнению с другими поколениями. Кроме того, их образ жизни уже не является образом жизни «старого» человека, поскольку они сохраняют хорошую физическую и умственную форму в течение длительного периода времени (см. главу 2). Раньше маркетологи в течение десятилетия или около того закидывались на каждом новом поколении потребителей, а затем переключались на следующее поколение². «В течение многих лет главным для большинства маркетологов было умение работать с миллениалами, — пишет Соня Матейко в *Forbes*. — Теперь же рекламодатели ломают голову над тем, как привлечь внимание их младших сородичей, поколения Z». Предполагается, что сегодняшние подростки — это завтрашние законодатели моды. Каким образом многопоколенный рынок изменит эту динамику? Свершится ли маркетинговая революция в связи с появлением «многолетников»?

Главное, что нужно понять, — это то, что ярлыки поколений постепенно теряют смысл. Нуклеарная семья перестает быть нормой, все чаще встречаются семьи с одним родителем и многопоколенные семьи. Отцы берут

отпуск по уходу за ребенком. Из года в год все больше людей возвращаются к учебе, чтобы обновить знания или сменить профессию. Пандемия вынудила всех, независимо от возраста и образования, приобщиться к технологиям. Все более популярными и доступными становятся онлайн-курсы. Пенсионеры возвращаются на работу. «Маркетологи не знают, что им делать с вариативностью поколений, — предупреждает Матейко. — Как работать с гибкими, постоянно меняющимися группами потребителей?» Очевидная неспособность маркетологов идти в ногу со временем вызывает обвинения в стереотипах, предвзятости и эйджизме. Воистину, неладно что-то в маркетинговом королевстве.

ПОКОЛЕНЧЕСКИЕ СТЕРЕОТИПЫ, ПРЕДВЗЯТОСТЬ И РАЗМЫТОСТЬ

Почему на миллениалов навесили ярлык любителей тостов с авокадо*? Это клише настолько распространено, что практически никто из тех, кто пользуется им, не помнит, откуда оно взялось, — но только ленивый не упрекает миллениалов в лени, эгоцентризме, самодовольстве и расточительности за то, что они якобы непрерывно поглощают авокадо-тосты.

Нам сложно устоять перед категоризацией, а она несет в лучшем случае стереотипы, а в худшем — предвзятость. Выступая на конференции по маркетингу для миллениалов в 2016 г., комик Адам Коновер заявил, что «никаких поколений не существует. Мы их придумали. Вся эта концепция ненаучна, высокомерна и глупа... Пора отказаться от вредных обобщений и начать относиться к людям как к людям». Он отметил, что эксперты, журналисты и маркетологи снова и снова повторяют одни и те же клише, бесконечно применяя их к самому молодому поколению.

Так, в 1968 г. журнал *Life* в своей передовице осудил беби-бумеров за их образ жизни. Восемь лет спустя в журнале *New York Magazine* появилась язвительная статья** самого Тома Вулфа*** о новой эре, которую открыли взрослые беби-бумеры. «Сейчас, в десятилетие “Я”****, мы наблюдаем подъем третьей

* Более типично для США, аналогичное клише для России — смузи. — Прим. пер.

** «Десятилетие “Я” и Третье Великое пробуждение» (The “Me” Decade and the Third Great Awakening). — Прим. пер.

*** Знаменитый американский журналист (1930–2018). — Прим. пер.

**** Так Том Вулф называл 1970-е. — Прим. пер.

в американской истории великой религиозной волны (до гребня которой еще далеко), историки, скорее всего, назовут ее Третьим Великим пробуждением», — писал он об индивидуализме, новом отношении к жизни, проявившемся в американском обществе в 1970-е. «Это мысль “У меня только одна жизнь”» вместе с «беспрецедентным американским послевоенным завоеванием — возможностью миллионов людей среднего достатка заикнуться на самих себе». Статья завершалась «в ритме “Я” — “Я” — “Я” — “Я”».

В передовице *Newsweek* 1985 г. уже поколение X называли «самодовольным», не желающим «работать, чтобы зарабатывать на жизнь» и «не то отставшим от жизни, не то поздно повзрослевшим, не то просто потерянными». А в печально известной статье 2013 г. журнала *Time* утверждалось, что «беби-бумеры, известные как поколение “Я”, породили миллениалов — поколение “Я, Я, Я”» — ленивых, самодовольных, материалистичных нарциссов, которые живут с родителями, любят делать селфи, имеют тысячи подписчиков, но почти не имеют друзей — и, конечно, едят тосты с авокадо.

После Второй мировой войны каждое поколение обвиняли в эгоизме и самодовольстве — и это хорошо известная закономерность. Психологи Стефан Франсиоли и Майкл Норт системно доказали, что предыдущие поколения всегда обвиняли молодежь в отсутствии ценностей, демотивированности и расточительности. Непонимание и дискриминация продолжают бушевать независимо от возраста, во всех поколениях. Это шаблонно, несправедливо, необоснованно и бесполезно. И это суровое напоминание о том, что чересчур серьезное отношение к поколенческой модели, особенно в маркетинге, может погубить любой бизнес.

Начнем с того, что, пытаясь сравнивать наклонности и поведение разных поколений, можно угодить в ловушку. Исследовательский центр Пью, один из лучших исследовательских институтов в мире, признает, что исследователи часто путают эффекты возраста, периода* и когорты**. Возраст — это всего лишь координата человека в его жизненном цикле. Эффект периода относится к событиям, которые одинаково повлияли на все поколения, а эффект когорты — это события или тенденции, которые влияют на одно поколение иначе, чем на другое. Некоторые исследователи отмечают «невозможность разделения эффектов возраста, периода и когорты». А при анализе поколений

* Эффект периода — эффект, связанный с периодом времени, который затрагивает все возрастные группы одновременно. — *Прим. пер.*

** Эффект когорты — нравственно-психологическая ориентация индивида на стандарт поведения, характерный для той общественной группы, к которой он относится. — *Прим. пер.*

возникает еще несколько осложнений, которые делают эту задачу практически невыполнимой. Среди наиболее значимых факторов — растущее этническое разнообразие молодых поколений в Европе и Северной Америке, отсрочка вступления в брак и увеличение продолжительности жизни. Учитывая, что вступление в брак меняет потребительский профиль людей, эта тенденция имеет прямое отношение к маркетингу. В более широком смысле отсрочка вступления в брак и увеличение продолжительности жизни, по сути, полностью меняют значение возраста, поскольку эти судьбоносные события происходят в иные хронологические моменты жизни людей, чем раньше.

Другой очевидный вопрос, связанный с анализом поколений, — где проводить между ними границы. Американские беби-бумеры — это люди, родившиеся между 1946 и 1964 гг., но в других странах пик рождаемости пришелся на конец 1960-х или 1970-е. А почему к поколению миллениалов обычно относят тех, кто родился между 1981 и 1997 гг.? Используя данные об американских старшеклассниках за 1976–2014 гг., социологи Стейси Кэмпбелл, Джин Твенг и Кит Кэмпбелл установили, что поколенческие различия в отношении к труду меняются постепенно и с возрастом, а не резко при переходе между поколениями. Таким образом, не существует очевидных «точек отсечения» по году рождения, которые можно было бы использовать для разграничения поколений. Исследователи пишут, что «старшие представители поколения X имеют более сильные общественные ценности, чем поздние представители того же поколения, при этом поздние представители поколения X и ранние миллениалы выглядят довольно похоже». Другими словами, на границе между двумя поколениями почти ничего не меняется — нет никаких структурных разрывов. «Поколения лучше всего рассматривать как нечеткие социальные конструкты, — заключают исследователи. — Нечеткие в том смысле, что это слишком обобщенные, неточные, обманчивые категории. Если вы хотите использовать их в маркетинге или в любых других целях, делайте это на свой страх и риск».

Почему же так много компаний и организаций продолжают пользоваться концепцией поколений? Корт Рудольф, Рейчел Раувола и Ханнес Захер утверждают, что «поколенческий подход основан на довольно шатком научном фундаменте и подвергает организации и их учредителей рискам — причем не только напрасной траты денег, ресурсов и времени, но и распространения ошибочных идей, слабо или ничем не доказанных». Изначально концепция была полезной, она позволила сформировать некоторые предположения, пусть несовершенные. Когда маркетологи были ошеломлены некоторыми

различиями, обнаруженными в предпочтениях и поведении миллениалов, касавшихся и потребления, и работы, и отдыха, пришлось ввести новую поколенческую категорию — лучшего способа объяснить различия не было. Таким образом, поколения — это социальные конструкторы, которые мы придумываем, будучи не в силах объяснить что-то новое. Но влияние этих конструкторов вполне реально — когда люди «относятся к ситуации как к реальной, она приводит к реальным последствиям», как однажды выразился известный социолог Роберт К. Мертон. И с этим согласны психологи: «Создание и принятие чрезмерно обобщающих стереотипов является эффективной, но часто ошибочной стратегией». Таким образом, использование поколений как категории чревато предвзятостью и по сути ошибочно и неполноценно.

ОТ ЭЙДЖИЗМА К МНОГОЛЕТНЕМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ

«Готовясь к предстоящей встрече в офисе компании Everlane, я зашла в их концептуальный магазин, — вспоминает Тамар Миллер, основательница и генеральный директор Bells & Becks, бренда женской обуви класса люкс. — Мне тут же стало не по себе. Все — от бойкого продавца-консультанта 20 с небольшим лет, который косо посмотрел на меня, когда я вошла в магазин, до андрогинной одежды без особых примет — говорило о том, что мне здесь делать нечего». Компания Everlane была основана в 2010 г. в Сан-Франциско как интернет-магазин одежды — не для выхода на обычный, традиционный рынок, а для подрыва рынка. Однако похоже, что как новым, так и состоявшимся потребительским брендам свойственна нетерпимость к возрасту. «Бренды, которые не созданы специально для старшей возрастной группы, не хотят ассоциироваться с пожилыми людьми, — утверждает Кэролин Одгерс, бизнес-директор ирландского медиамаркетингового агентства Sarat. — Считается, что это может оттолкнуть от бренда молодых людей, которые не так лояльны к бренду, но у которых, как считается, выше пожизненная ценность».

Эйджизм — серьезная проблема в маркетинге³. Главный элемент сегментации — возрастные шаблоны и откровенная дискриминация по возрасту⁴. «Эйджизм в мире PR, рекламы и маркетинга приводит к тенденциозности в сообщениях и в целом вредит бизнесу, — говорит Патти Темпл Рокс, бывшая сотрудница ICF Next, маркетингового агентства в Фэрфаксе, штат Вирджиния. — Мы заиклены на молодости. Мы считаем, что “молодые” более креативны и лучше разбираются в технологиях, а “пожилые”

технологически некомпетентны, ни на что не способны и, как подразумевает реклама, “по сути мертвы”». Это болезнь PR и рекламы. «Мы традиционно ассоциируем свежесть, живость, новизну и перемены с молодостью, — говорит Вики Макгуайр, главный креативный директор Navas, французской фирмы по рекламе и PR. — Честно говоря, это чушь, но мы очень недальновидная и пугливая индустрия», — и она почти не преувеличивает.

Отчасти проблема заключается в том, что в США более половины работников рекламы, PR и маркетинга моложе 40 лет, а 80% — моложе 55. Агентства с руками отрывают молодых специалистов по цифровым социальным медиа, и это только усугубляет ситуацию. Рокс вспоминает встречу с клиентом, на которой обсуждался запуск препарата при климаксе. Я огляделась вокруг и подумала: «Они понятия не имеют, о чем речь, если только им не рассказали мамы». По имеющимся данным, на людей старше 55 лет приходится более половины продаж новых автомобилей. «Закройте глаза и вспомните последнюю рекламу автомобиля, которую вы видели, — говорит она. — Было ли покупателю хотя бы 55 лет?»

Пока лишь немногие бренды осознали, насколько стремительно растет категория «многолетних потребителей» — людей в возрасте, не соответствующих стереотипам «старых» и «молодых». Компании, продающие средства личной гигиены и престижные косметические товары, одними из первых осознали ее потенциал. Французская косметическая группа L'Oréal «хочет показать миру, что возраст — не проблема и женщины прекрасны на любом этапе своей жизни, — пишет Джеорганна Симпсон в рекламном журнале *Campaign*. — Она хочет бросить вызов стереотипам и повлиять на наше восприятие возраста позитивно». В 2019 г. в партнерстве с британским изданием *Vogue* они запустили кампанию Non-Issue, в которой приняли участие Джейн Фонда, Хелен Миррен, Изабель Аджани, Вэл Гарланд и другие нестареющие знаменитости. Женщины «чувствуют себя обделенными индустрией красоты и моды из-за своего возраста, — написал Эдвард Эннинфул, редактор британского *Vogue*. — Теперь мы вместе бросаем вызов индустрии». Кампания распространилась по социальным сетям, как лесной пожар. «Для нас было большой честью работать с этими культовыми брендами, — говорит Джиневра Капече Галеота, руководитель отдела по работе с глобальными клиентами Facebook*. — Мы смогли объединить традиционные СМИ с нашими

* Деятельность компании Meta Platforms, Inc. (в том числе по реализации сетей Facebook и Instagram) запрещена в Российской Федерации как экстремистская. — *Прим. ред.*

инновационными технологиями, чтобы показать с помощью качественного контента, что возраст — не проблема». Так и должно быть.

За пределами премиального сегмента индустрии красоты компании серьезно отстают. На протяжении десятилетий большая часть модной индустрии сознательно игнорировала женщин старше 30 лет. «По маркетингу, который виден в социальных сетях, большинство женщин старше 40 лет не чувствуют, что индустрия моды о них помнит», — утверждает Миллер. Согласно маркетинговым исследованиям, модные бренды традиционно считают, что «старые» покупатели в их магазинах испортят им имидж среди «молодых» покупателей. Ужасная мысль.

Современный дизайн и маркетинг товаров возникли в то время, когда каждое последующее поколение людей становилось больше предыдущего. Беби-бум 1950-х изменил американское общество и американский бизнес. Средний класс стал основой экономики. Казалось, что все крутится вокруг потребителей «молодого» и «среднего» возраста из поколения беби-бума — просто потому, что они составляли самый большой сегмент рынка с точки зрения покупательской способности. По данным Boston Consulting Group, к 2030 г. около 40% общего роста потребительских расходов будет приходиться на людей старше 60 лет. В Японии (60%) и Германии (70%) их доля будет еще выше из-за более асимметричного распределения по возрасту. Учитывая, что люди старше этого возраста дольше остаются в хорошем физическом и душевном состоянии (см. главу 2), многолетний потребитель — это лишь одна из многих трансформаций в мире маркетинга и брендов.

Концентрация богатства в верхней части возрастного распределения, которую мы наблюдали в главе 7, в будущем сделает наиболее привлекательным сегментом рынка именно «многолетников». Everlane и другим розничным продавцам одежды придется признать, что без пожилых покупателей им не обойтись. Демографическая тенденция совершенно очевидна: сначала в Японии и Китае, а затем в Европе и США крупнейшим сегментом потребительского рынка к 2030 г. будут становиться люди в возрасте 60 лет и старше. К 2030 г. в Китае будет на 105 млн больше людей старше 60 лет, чем в 2022 г. (и их общее число составит 370 млн), в Индии — на 45 млн, а в США — на 13 млн. Даже в таких бедных странах, как Бангладеш и Индонезия, число людей этой демографической группы увеличится на 50% и более. Задача компаний и брендов — удовлетворить потребности и предпочтения не двух или трех, а семи или восьми различных поколений. Тем не менее многие маркетологи имеют искаженное представление о расходах разных возрастных

групп. Джефф Вайс, основатель компании Age of Majority, провел опрос среди консультантов по маркетингу. «Мы обнаружили, что маркетологи в среднем считают, что на миллениалов приходится 39% всех потребительских расходов, тогда как на самом деле — всего лишь 18%». Похоже, что большинство маркетологов увязли в стереотипах и предубеждениях.

«Жизненные этапы уже не совпадают с возрастом людей в последнем поколении, и такие вехи, как образование, брак, дети, карьера и выход на пенсию, больше не связаны с традиционными возрастными ограничениями», — пишет Джефф Бир в журнале *Fast Company*. Тем не менее консультанты по маркетингу и менеджеры по работе с клиентами должны приводить в компании новых клиентов — как правило, молодых, независимо от ситуации. По словам Дипанджана Чаттерджи, аналитика Forrester, «у многих брендов маркетологи получают вознаграждение за нового клиента, после чего им занимаются уже в другой части организации». Это значит, что пора привести стимулирование в соответствие с идеей многолетнего потребителя. Согласно исследованиям AARP, многие рекламные агентства не имеют никакого опыта работы с пожилыми потребителями.

В том, что касается эйджизма, академические круги проявляют себя не лучше агентств и продвигаемых ими брендов. В обзоре 128 рецензируемых исследований поведения «старых» потребителей, опубликованных в 1980–2014 гг., Роберт Цнива и Вольфганг Вайцль обнаружили, что «по-прежнему доминируют исследования, использующие хронологический возраст», при этом мало внимания уделяется тому, как люди стареют и меняется ли их образ жизни в определенный момент или нет. Они нашли только одно исследование, в котором хронологический возраст не использовался в качестве основной объясняющей переменной, и только треть исследований использовали альтернативный возрасту показатель, чтобы выяснить, может ли выбор показателя повлиять на результаты. А главное, они обнаружили, что в большинстве исследований не используются лонгитюдные данные, собираемые с течением времени по мере старения людей, поскольку это делает исследования «дорогими и трудоемкими».

ВЛИЯНИЕ НЕСКОЛЬКИХ ПОКОЛЕНИЙ

«Я была iPhone своего времени», — заявляет героиня сериала «Живем сегодняшним днем» Лидия Риера (в исполнении легенды «Вестсайдской истории»

Риты Морено), советуя внучке Елене «вытащить кого-нибудь через телефон», чтобы найти подходящего сопровождающего на вечеринку по случаю ее совершеннолетия. В этом хите Netflix бабушка оказывается влиятельной фигурой, определяющей решения остальных членов этой многопоколенной семьи — особенно когда речь идет о личных отношениях и расходах. Другие ситкомы показывают, что самым влиятельным человеком в многопоколенной семье может быть мать средних лет, как в сериале Netflix «Снова вместе», или отец, как в сериале ABC «Черная комедия».

Одна из важнейших тенденций будущего связана с многопоколенным лидерством мнений. «От Facebook* до YouTube и TikTok⁵ — в последнее время мы наблюдаем рост числа беби-бумеров и представителей поколения X, влияющих на мнения пользователей социальных медиаплатформ», — утверждает Никла Бартоли, соучредитель Influencer Marketing Factory. По аналогии со словом «инфлюэнсер» их называют «гранфлюэнсерами»⁶. В сезон праздничных покупок 2021 г. такие известные компании, как Amazon, Nike и Lululemon, а также начинающие модные дизайнеры, такие как Altuzarra, Fenty, Jacquemus и Rachel Comey, использовали лидеров мнений старшего возраста для продвижения своих брендов. «Как и обычные лидеры мнений, гранфлюэнсеры освещают широкий спектр тем, часто доминируют в определенной нише, участвуют в платных кампаниях и открыто делятся своей жизнью в интернете с тысячами и даже миллионами подписчиков, — пишет блогер в *Social Standard*, торговом онлайн-издании. — Они призывают своих подписчиков принять возрастное разнообразие и избегать предвзятости и поспешных выводов». «Бренды, которые набросились на гранфлюэнсеров и начали использовать их в своих маркетинговых стратегиях, добавляют в свой образ мудрость, реализм и жизненный опыт». Что особенно важно, они очень эффективно привлекают молодых людей, становясь ярким примером привлекательности для разных поколений.

«Увожу ваших мужчин с 1928 года!» (*Stealing Your Man Since 1928*) — лозунг Хелен Рут Элам 1928 года рождения. Известная как Бадди Винкль (*Baddiewinkle*), она стала сенсацией в Instagram* в возрасте 85 лет, когда на нее подписалась поп-звезда Рианна. Число ее подписчиков достигло 2,5 млн. Агентства использовали ее образ для запуска своих сайтов, она рекламировала многочисленные шоу, сериалы Netflix и товары. Хамако Мори — японка

* Деятельность компании Meta Platforms, Inc. (в том числе по реализации сетей Facebook и Instagram) запрещена в Российской Федерации как экстремистская. — *Прим. ред.*

1930 года рождения, которая играет в видеоигры с 50 лет и известна как «бабушка-геймер» (Gamer Grandma). Ее YouTube-канал насчитывает около полумиллиона подписчиков. «Я увидела, что это очень весело, и подумала, как несправедливо, что играют только дети». Книга рекордов Гиннеса признала ее «старейшим игровым ютубером» в мире. Корейка Пак Мак Рей 1947 года рождения, давняя владелица небольшого ресторана, стала сенсацией YouTube и Instagram* в 69 лет и может похвастаться почти двумя миллионами подписчиков в социальных сетях. В основном она публикует посты о еде, косметике и путешествиях. Нараяну Редди (1946–2019) прозвали «дедушкой кухни», в своих видеороликах он готовил недорогую еду для своей общины на юге Индии. Свое первое кулинарное видео он выложил на YouTube в возрасте 71 года, спустя два года после кончины на его канал было подписано 6,1 млн пользователей, а сегодня — более 9 млн. У доньи Анхелы — мексиканского кулинара, которая учит готовить блюда по традиционным рецептам, 3,4 млн подписчиков на YouTube и 5 млн — на Facebook*.

Гранфлюэнсеры действительно становятся законодателями мод для молодых поколений. Например, благодаря советам пожилых лидеров мнений по оформлению интерьеров потребители возраста миллениалов, по мнению *House Beautiful*, «увлеклись дизайнерскими тенденциями, которые в массе принято считать “устаревшими”, такими как обои, рюши и плетение», — пишет Кейт Ши в интернет-блоге *Event Marketer*. Особенно сильно это явление заметно в Китае. Цзян Минчи стала видеоблогером в 89 лет — и на нее подписались миллионы, в основном из числа миллениалов. Она просто стала делиться историями из своей жизни — как ее выдавали замуж за богатого, как она бежала, как стала инженером на железной дороге. Так гранфлюэнсеры становятся культовыми личностями.

TikTok, платформа, предназначенная для подростков и молодежи, поощряет взаимодействие между поколениями, чтобы способствовать их взаимопониманию. Например, Джо Аллингтон стал популярен в видеороликах своей внучки в возрасте 87 лет, завел собственный аккаунт @granddadjoel1933 и получил 2 млн подписчиков. «Я был совершенно потрясен количеством людей со всех уголков мира, которые смотрят меня на TikTok, — сказал он. — Но я делаю это не ради славы. Я делаю это ради огромного удовольствия от общения с моей внучкой». Дженни Крупа собрала миллион подписчиков

* Деятельность компании Meta Platforms, Inc. (в том числе по реализации сетей Facebook и Instagram) запрещена в Российской Федерации как экстремистская. — Прим. ред.

и стала топ-блогером — вместе с внуком, Скайларом Крупой, она снимает TikTok-видео на ферме в Альберте, Канада. «Мне 88 лет, и у меня, наверное, больше подписчиков, чем у вас», — хвастается она.

В наше время, когда взаимодействует много поколений, маркетологам важно понять, кто является главными лидерами мнений в принятии решений о покупках. Ответ на этот вопрос не так прост, поскольку, например, роли бабушек, дедушек и внуков существенно различаются в зависимости от социального класса, расы, этнической и религиозной принадлежности.

«Из-за легкости доступа к информации 50-летний родитель поколения X с такой же вероятностью повлияет на своего 20-летнего ребенка поколения Z, как и ребенок — на родителя, — говорит Вик Драбики, основатель и генеральный директор консалтинговой компании January Digital. — Поэтому бренды должны учитывать, как их маркетинговые стратегии вписываются в эту динамику». Проблема, которую он ставит, нетривиальна и требует сложного маркетингового подхода. «Для эффективного поколенческого маркетинга и создания движущей силы, которая позволит потребителям всех возрастов почувствовать себя вовлеченными, брендам необходимо найти то, что связывает поколения вместе... Чаще всего это общее чувство юмора или общий эмоциональный настрой», — утверждает он. Карла Мартин, управляющий директор Deloitte Consulting, согласна с ним: «Нет универсальных трендов, но все чаще молодые женщины заимствуют вещи из шкафов своих матерей, а матери обращаются к ним, чтобы выбрать модные вещи, которые дополнят их образ», — это уже пример совместного потребления.

Некоторые бренды приняли к сведению эти тенденции и теперь работают над тем, чтобы генерировалось больше подобных многопоколенных постов. «Мы хотим, чтобы бабушки и дедушки наслаждались TikTok вместе со своими внуками», — говорит один из руководителей компании. Все больше TikTok-аккаунтов публикуют совместные видео бабушек, дедушек и внуков — эта тенденция зародилась еще время пандемии. По словам Ребекки Миллер, которая снимает видео со своими дедушкой и бабушкой и имеет почти полмиллиона подписчиков, это помогает преодолеть одиночество и сблизиться — а еще создает воспоминания «для многих поколений». «Я была потрясена, честно говоря, я вообще не думала, что такое возможно». Один из ее роликов набрал более миллиона просмотров. «Ух ты, сколько народу», — сказал ее дедушка.

Учитывая, что 60 млн американцев сегодня живут под одной крышей с представителями трех и более поколений, рост числа «многопоколенных семей изменит равновесие в принятии решений о покупках», — утверждает

Скотт Маккензи, глава глобального подразделения компании Nielsen Intelligence Unit, занимающейся глобальными исследованиями рынка. «Дети никогда не были так подвержены влиянию покупательских привычек старших, как сегодня, что может иметь долгосрочные последствия для их собственного потребительского поведения, — утверждает Шэрон Виндерин, основательница канадской компании Parent Tested Parent Approved. — Следовательно, лояльность к бренду, чувствительность к цене и восприятие ценности могут измениться, поскольку дети наблюдают за этой новой группой лидеров мнений и подражают ее привычкам». Потребительское поведение детей и молодых людей все чаще определяется их родителями, бабушками и дедушками, которые теперь стали жить дольше. И это происходит независимо от того, живут они все в одном доме или нет.

Примерами совместного потребления являются также Uber и Airbnb⁷, а их специфика в том, что большинство пользователей таких сервисов обычно молоды, а большинство активов, то есть домов и автомобилей, принадлежит людям старше 45 лет. Двухсторонние платформы создают уникальные возможности для взаимодействия разных поколений. И этот список можно продолжать.

«МНОГОЛЕТНИКИ» И МАРКЕТИНГ ДЛЯ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

«Все больше и больше маркетологов начинают говорить о “многолетних” потребителях, чье поведение диктуется не столько возрастом, сколько убеждениями», — утверждает Мартин из Deloitte Consulting. Динамика поколений сама по себе задает новые тенденции. «Эти многолетние потребители пробуют новые вещи и, как следствие, меньше задумываются о том, что им “положено” носить, — они стремятся найти аутентичный образ». В эпоху смены поколений на смену размытому, стереотипному понятию «поколение» придут «многолетники»⁸. «Когда Тори Бёрч создавала свою компанию, она не объявляла: “Я буду делать бренд для женщин 18–70 лет, займемся дизайном”, — говорит Драбики. — Она сосредоточилась на безупречном, вневременном дизайне, качественном продукте, она прислушивалась к мнению покупателей и оставалась верна себе, не пытаясь всем угодить». В розничной сети Tory Burch — более 300 магазинов по всему миру и интернет-сайты на семи языках. Для основательницы компании важны «эмоциональная связь

с брендом независимо от возраста и готовность рисковать и пробовать новые продукты, медиаплатформы, дизайн и т. д.». Мартин согласна с тем, что «не существует универсального подхода, чтобы добиться успеха у нескольких поколений», как это обычно бывает в бизнесе.

Бренды начинают понимать идею многопоколенного маркетинга. В 2015 г. лицом Celine стала Джоан Дидион*. В 2016 г. компания Nike⁹ запустила новую часть своей кампании Unlimited с участием 86-летней триатлонистки и сестры милосердия Мадонны Бьюдер. «Множество раз в своей жизни я испытывала неудачи, когда мне не удавалось достигнуть целей, которые я ставила перед собой, — говорит в видеоролике Железная Монахиня. — И я поняла, что провал — это только когда опустишь руки. Твои усилия — сами по себе уже успех». Этот ролик стал рекламой дня *Advertising Week*.

По мнению экспертов отрасли, Nike удалось совершить невозможное, объединив юмор и вдохновляющее послание по деликатному вопросу. По данным *Ace Metrix*, реклама нашла отклик у широкого круга зрителей, получив очень высокие баллы за привлекательность и внимание. «Мне нравится монахиня, нравится, как она говорит, что вы никогда не будете слишком стары», — сказал один из зрителей-миллениалов. «Мне понравилась перепалка между монахиней и диктором. Благодаря этому реклама кажется более реальной и жизненной», — отметил другой зритель. «Мне нравится, как это снято и как показана главная героиня. Это точно обращено ко мне, — прокомментировал третий миллениал. — Я веду активный образ жизни и хочу оставаться таким же активным в старости. Nike — самая удобная обувь, мне удобно в ней бегать». Реклама понравилась и более молодым зрителям. «Это фантастическая реклама! Мне понравилась сестра милосердия и ее решимость, у нее побольше энергии, чем у меня!» Представители поколения Z также поддались очарованию кампании: «История Железной Монахини вдохновляет и увлекает».

Год спустя, в 2017 г., Mercedes-Benz¹⁰ представила кампанию «Пора взрослеть», в которой были затронуты такие темы, как поиск работы и родительство. Целью кампании было привлечь внимание миллениалов, не подрывая позиции бренда среди предыдущих поколений. В кампании сделан акцент на дизайне и технологиях, но без ущерба для качества, надежности и безопасности. «Перед нами стояла задача создать кампанию для компактных автомобилей Mercedes-Benz. Вместо того чтобы продвигать каждый из пяти

* Американская писательница (1934–2021). — Прим. пер.

автомобилей отдельно, мы решили впервые объединить их под новой платформой бренда, — говорит Вейт Мёллер, креативный директор немецкого рекламного агентства Antoni. — И мы впервые решили ориентироваться на более молодую демографическую группу, поскольку компактные автомобили во многом являются воротами в бренд». Подход заключался в том, чтобы определить «универсальную идею, которая бы соответствовала не только наследию бренда, но и новому поколению водителей Mercedes-Benz». В некотором смысле они нашли формулу для расширения потенциальной клиентской базы.

Также в 2017 г. CoverGirl¹¹ представила кампанию «I Am What I Make Up»* для запуска ряда новых линий продуктов, включая тональную основу 40 различных оттенков, подходящую для разных тонов кожи. В кампании приняли участие 32-летняя Исса Рэй, 69-летняя Мэй Маск и другие знаменитости. «Было очень интересно работать над этой кампанией CoverGirl, поскольку она отражает современный культурный климат — позитивный, инклюзивный и дающий женщинам возможность выразить свои собственные представления о красоте», — говорит Сэм Кейн из нью-йоркской студии MPC. По словам Лорана Клейтмана, президента Coty Consumer Beauty, кампания «празднует и провозглашает разнообразие красоты». «Мы боремся за индивидуальность и самовыражение. Красота должна делать людей счастливыми».

Итак, охватить многопоколенный рынок можно по-разному¹². «Я вижу две стратегии: либо вы идете более инклюзивно, не определяете целевой возраст, а ищете общие ценности и сходства между аудиториями. Есть много общего между беби-бумерами и миллениалами, — отмечает Сара Рабия, глобальный директор по культурной стратегии американского подразделения рекламного агентства TBWA Worldwide. — Или же вы ориентируетесь на пожилую аудиторию, но в жизнерадостном, современном и прогрессивном ключе». Маркетологи часто говорят, что, когда людей просят описать, как бы они хотели стареть, они, как правило, описывают старение в окружении нескольких поколений — с их совпадениями и разнообразием.

Учитывая, что демографические изменения совпадают с алгоритмической революцией в маркетинге, это удачный момент для маркетологов. Потребители «ожидают постоянного диалога с брендом, ощущения, что они вносят свой вклад в продукт и являются частью сообщества, — утверждает Мартин. — С точки

* Основано на игре слов: make up — придумать, makeup — макияж; можно перевести как «Я такая, какой я себя рисую». — Прим. пер.

зрения маркетинга бренда это означает, что у вас должно быть много точек соприкосновения с потребителями, и эти точки должны быть адаптированы к каждой демографической группе. Продукт во многих случаях один и тот же, но сообщение должно быть индивидуальным». «Очень важно, чтобы общее послание бренда было основано на определенном наборе эмоциональных и функциональных преимуществ. Можно сформулировать это послание с всевозможными нюансами для разных поколений, — говорит Пьер Дюпреель, партнер Boston Consulting Group. — Благодаря микротаргетингу, который стал возможен благодаря сложному цифровому маркетингу и персонализации, бренды могут выделять факторы, которые повышают доверие более молодых потребителей, не отталкивая старшие поколения». McCann, глобальное рекламное агентство, рекомендует сегментировать аудиторию на такие группы, как нестареющие искатели приключений, равнодушные члены общества, реализующиеся взрослые, сохраняющие молодость и др. «Теперь мы располагаем многими личными подробностями жизни потребителей, включая их хобби, друзей, интересы на работе и планы на отпуск, — отмечает Джессика Кригель, консультант по организационному развитию компании Oracle. — Компании могут ориентироваться на потребителей, опираясь на гораздо более конкретную и точную информацию, а не на устаревшие и неподтвержденные стереотипы... Поколение — слишком широкая категория». На самом деле не только широкая, но и размытая, потенциально вводящая в заблуждение.

Стратегия, противоположная тонкой алгоритмической сегментации и таргетингу, — более инклюзивный подход — тоже может сработать, причем при поддержке цифрового маркетинга. «Недавно я общалась с владелицей магазина бубликов в моем районе, и она рассказала мне, что дочь познакомилась с нашими бюстгальтерами, — вспоминает Хайди Зак, соучредитель и исполнительный директор бренда женской одежды ThirdLove. — Потом оказалось, что ее мама теперь тоже покупает бюстгальтеры у нас. То есть нашим продуктом пользуются три поколения, что очень приятно слышать от покупателя». Она считает, что не нужно обращать внимание на возраст, а стоит сосредоточиться на том, как продукт может понравиться самой широкой группе покупателей — «многолетникам». «Мы хотели создать бюстгальтер для всех женщин. Это, безусловно, включает все возрасты, но нас больше интересовало учесть все размеры. Маркетинг продукта для нескольких поколений не требует нескольких стратегий».

Поначалу Зак использовала в своей рекламе молодых моделей. Но большая часть ее постоянных клиентов старше 40 лет, и теперь в лентах ThirdLove

в Instagram* и Facebook* можно увидеть изображения женщин разных возрастов и с разными фигурами. «Речь идет о создании бренда, в целом ориентированного на инклюзивность и разнообразие... На наши рекламные сообщения с пожилыми моделями хорошо реагируют в социальных сетях, и не только старшее поколение. Молодые женщины часто оставляют комментарии или пишут в нашу службу поддержки, чтобы сказать, как им нравится эта реклама». С точки зрения Зак, нужно создавать аутентичные и инклюзивные бренды, становиться «брендами с универсальным посланием, которое могут поддержать люди всех возрастов». Это хороший рецепт для любого бизнеса. Все большее число агентств используют разнообразие для преодоления эйджизма в маркетинге.

«Соберите вместе самых открытых и готовых к работе сотрудников, молодых и пожилых, и посмотрите, что получится, — говорит Олли Скотт, основатель консалтинговой компании Unknown, специализирующейся на подборе персонала. — Когнитивное разнообразие — это наш особый способ выжить, и он приносит результаты, которые доказывают, что эйджизм пора отправлять на пенсию». Дункан Тикелл, директор по доходам Immediate Media, согласен с этим. «Наши исследования показали, что люди старше 40 лет являются технологически подкованными потребителями медиа... Мы называем их “поколением богатства” и признаем, что их слишком долго игнорировали многие бренды, которые ошибочно считали приоритетными только молодые поколения». Аннали Киллиан, вице-президент по стратегическим партнерствам Sparks & Honey, отмечает, что «более 500% бюджетов направлено на миллениалов, хотя потребители старше 55 лет тратят более чем вдвое больше, чем потребители 18–34 лет». Она предлагает «отказаться от одержимости молодостью и использовать стратегию культурного анализа, чтобы отразить ценности потребителей всех возрастов и пересечение нескольких поколений, которые живут, работают и отдыхают бок о бок». По сути, это означает отказ от давно устоявшихся представлений о сегментации рынка по возрастному признаку.

Независимо от того, является ли маркетинг аналоговым или цифровым, главное — найти и использовать точки соприкосновения поколений. «Для создания эффективного многопоколенного маркетинга бренд-менеджеры должны найти нити, связывающие поколения воедино, — утверждает Мэтью

* Деятельность компании Meta Platforms, Inc. (в том числе по реализации сетей Facebook и Instagram) запрещена в Российской Федерации как экстремистская. — *Прим. ред.*

Шварц в блоге Ассоциации национальных рекламодателей. — Пока маркетологи пытаются найти универсальное сообщение для всех возрастных групп, они тратят драгоценные доллары впустую». Например, страховая компания Progressive Insurance в 2017 г. провела кампанию под названием «Превращение в родителей» (Parentmorphosis), которая была адресована людям всех возрастов и юмористически напоминала о том, что все мы становимся похожими на родителей. Каждый ролик заканчивается сообщением: «Progressive не может защитить вас от превращения в ваших родителей, но мы можем защитить ваш дом и автомобиль».

«Между разными поколениями очень много общего, — говорит Стейша Годдард, старший вице-президент по стратегии и консалтингу Data Axle. — Все хотят персонализированного общения с брендами, с которыми они поддерживают отношения и к которым они лояльны». И это оказалось верным для 77–88% беби-бумеров, миллениалов, представителей поколений X и Z. Поразительны совпадения даже в предпочтениях в отношении каналов связи — все указывают электронную почту, за исключением поколения Z, которому больше нравятся социальные сети. Единственное существенное различие связано с лидерами мнений, которым отдают предпочтение более молодые люди. «Хотя в целом покупательские привычки, медиапредпочтения и желание взаимодействовать с брендами у каждого поколения свои, важно отметить, что поколения — это не сегменты, но и сегменты сегодня слишком широки».

Маркетологам предстоит пройти долгий путь, прежде чем они полностью примут многопоколенный подход к своей профессии. Это лишь еще один пример того, насколько сильно должно измениться наше мышление в ответ на такие эпохальные преобразования, как увеличение продолжительности жизни и ожидаемой продолжительности здоровой жизни, возвращение к работе многих пенсионеров, увеличение разнообразия семей, новые роли и реалии жизни женщин в обществе, а также доступность новых инструментов цифрового маркетинга. Мы больше не в том замкнутом мире, где люди определенного возраста жили, учились, работали, играли и делали покупки только с людьми того же возраста и следовали возрастным моделям влияния и поведения. Как же могут выглядеть многопоколенное общество и экономика? Чтобы узнать это, переверните страницу.

НА ПУТИ К НАСТОЯЩЕМУ МНОГОПОКОЛЕННОМУ ОБЩЕСТВУ

Трудность заключается не столько
в разработке новых идей, сколько в том,
чтобы отойти от старых.

Джон Мейнард Кейнс (1883–1946)

В 2013 г. Юитиро Миура, японец 1932 года рождения, перенесший четыре операции на сердце и восстановившийся после перелома таза, в третий раз в своей жизни взошел на Эверест. Он позвонил своей дочери с вершины мира по спутниковому телефону, чтобы сказать: «Я никогда не думал, что смогу подняться на Эверест в 80 лет. Это лучшее в мире чувство, хотя я совершенно измотан». Он тщательно планировал свое третье восхождение. «Я сказал себе, что не сдамся, — вспоминает он. — Когда я хотел сдаться, я просто брал себя в руки и продолжал идти». Его подвиг бросил вызов общепринятым представлениям о возрасте и жизнестойкости. На Эвересте, где воздух в три раза более разрежен, чем на уровне моря, даже с дополнительным кислородом

можно продержаться около получаса. «Однако, — вспоминает Миура, — я задержался на час, чтобы полюбоваться и сфотографировать открывающийся вид. Час на Эвересте, самой высокой точке Земли, был самым невероятным опытом, который я когда-либо получал»¹.

Лишь избранные альпинисты поднимались на Эверест в одиночку. Подвиг Миуры, учитывая его возраст, стал результатом усилий многих поколений, в том числе его сына Гота. Можно сказать, что для восхождения на Эверест требуются энергия и выносливость 30-летних, альпинистский опыт и здравый смысл 40-летних и душевная стойкость 50-летних и более старших поколений. В команду Миуры входили японский руководитель восхождения в возрасте около 50 лет, 43-летний сын Миуры, 30-летний оператор, 13 шерпов-носильщиков в возрасте 26–44 лет и пять шерпов на кухне в возрасте 14–18 лет, а также пять японцев, работавших в базовом лагере. Есть пределы человеческих возможностей, но эти пределы становятся менее пугающими, если представители разных поколений сотрудничают друг с другом и каждый вносит свой вклад в преодоление различных препятствий — от ледопадов над базовым лагерьем до лавин на высоте 6000 м и последних опасных шагов прямо перед вершиной. Представители разных поколений играли в этой экспедиции разные роли, учась друг у друга и готовясь к будущим экспедициям.

Миура — великолепный пример безграничных возможностей. Его вдохновляющий подвиг не означает, что мы все должны браться за рискованные начинания вроде покорения ледяных, продуваемых всеми ветрами гор. Его многочисленные достижения бросают вызов традиционным представлениям о жизненном пути. Но, возможно, самый тонкий вывод заключается в том, что, в отличие от экспедиции Миуры на Эверест, последовательная модель предписывает, что жизнь, обучение, работа и потребление происходят в основном среди представителей одного поколения — или максимум двух. Кризис этой концепции жизни назревал давно. «Совершенно неверно и жестоко произвольно относить всю игру и обучение к детству, всю работу к среднему возрасту, а все сожаления к старости»², — заметила Маргарет Мид, культуролог и автор бестселлера «Взросление на Самоа», опубликованного в 1928 г. Четыре десятилетия спустя, в начале 1970-х, один из самых дальновидных консультантов по управлению всех времен Питер Друкер оптимистично заявил, что «теперь мы принимаем тот факт, что обучение — это процесс, который длится всю жизнь, чтобы идти в ногу с изменениями»³. Спустя полвека после Друкера мы все еще продолжаем ожидать, что знания, полученные в школе или в университете, останутся на всю жизнь и мы будем зарабатывать на жизнь

одним видом деятельности, пока не выйдем на пенсию. С учетом того, как долго мы живем сейчас и каковы темпы технологических изменений, модель «школа — работа — пенсия» нуждается в пересмотре.

Вот уже более века одно поколение играет, а другое учится, одно или два поколения работают под руководством еще одного поколения и два поколения находятся на пенсии. Неужели это лучший способ организации жизни? Обеспечивает ли он процветание и благополучие? В обществе накопилось множество проблем, и все они, по крайней мере частично, обусловлены смиренной рубашкой последовательной модели жизни. В предыдущих главах мы рассмотрели такие проблемы, как подростковый стресс, задержка взросления, подростковое материнство, снижение рождаемости, отсутствие баланса между работой и семьей, кризисы среднего возраста, карьерные тупики, конфликты между поколениями, нехватка пенсий, одиночество пенсионеров, дискриминация по половому признаку, экономическое неравенство и недовольные потребители. Эти проблемы подвергают невыносимому напряжению как отдельных людей, так и целые страны. Пора реорганизовать наш образ жизни и избавиться от этих проблем, а не пытаться как-то разрешить их. Мы должны преодолеть жесткость бисмарковской последовательной модели и перестать судить себя и свою деятельность только с точки зрения возраста. Пора принять многолетний образ мышления.

МНОГОЛЕТНИЙ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ КАК МЕТОД

Во введении я говорил, что эта книга не даст конкретного решения для каждой из огромных проблем, к которым привела нас последовательная модель жизни. Новая поколенческая революция и появление «многолетников», вызванное демографическими и технологическими преобразованиями, заставляют оценить, кому выгодна наша нынешняя система, а кому нет. Это призыв задуматься о том, не пора ли пересмотреть образ жизни, чтобы раскрыть весь потенциал каждого человека через истинное равенство возможностей. Я подвергаю сомнению устоявшиеся представления об игре, учебе, работе и потреблении — сделайте это и вы. Нам нужно сломать устаревшую форму. Я думаю, что окружающая нас реальность уже вышла за рамки строгой последовательной модели жизни. Но проблемы остаются, а некоторые из них усугубляются. Пришло время использовать многолетний подход к жизни, чтобы начать не просто разрешать проблемы, а избавляться

от них, постепенно менять систему, управляющую нашей жизнью, чтобы создать новые возможности.

Идея многопоколенного общества уравнивает шансы на успех, снимая стигму несвоевременного прохождения жизненных этапов. И те, у кого в подростковом возрасте нет четкого плана карьеры, и те, кто испытывает жизненные неудачи, получают больше шансов найти свой собственный путь, когда представители разных поколений будут жить, учиться, работать и потреблять вместе. Они не будут белыми воронами.

Многолетний образ мышления поможет добиваться успеха в новых областях. Люди все чаще хотели бы переосмыслить свою карьеру, но в профессиональных сообществах это не принято. Рабочая среда уже принадлежит нескольким поколениям, но весь потенциал взаимодополняемости навыков, знаний и опыта разных поколений мы еще не использовали. Наши знания продолжают устаревать из-за быстрого развития технологий, но у нас до сих пор нет возможности непрерывного обучения. А большинство маркетологов считает, что бренды, ориентированные на стиль жизни, — удел молодых, упуская из виду то, как разные поколения влияют друг на друга внутри семьи и вне ее.

ОБЩЕСТВО «МНОГОЛЕТНИКОВ»

«70% работников говорят, что им нравится работать с представителями других поколений, и большинство согласны с тем, что и у молодых, и у пожилых работников есть ряд преимуществ, которые улучшают рабочую атмосферу, — говорится в заключении отчета AARP 2019 г. — В частности, работники ценят возможность многопоколенной рабочей среды “давать и брать”». По словам Дебры Уитман, главного специалиста по государственной политике AARP, потенциальные преимущества многопоколенного рабочего места весьма многообразны. «Корпоративные команды, состоящие из представителей разных поколений, работают лучше... Многопоколенная рабочая среда повышает преемственность, стабильность и сохранение интеллектуального капитала... Кроме того, сотрудники разного возраста дают компаниям более глубокое понимание рынка, включая обширный сегмент пожилых потребителей»⁴. Эти ключевые преимущества мы обозначили в предыдущих главах.

Но преимущества выходят далеко за рамки бизнеса и экономики. Возраст — не только биологический показатель, но и социально-политический

конструкт. Медицина и технологии по-новому определяют продолжительность жизни и ожидаемую продолжительность здоровой жизни, предлагая нам пересмотреть давно устоявшиеся социальные и политические представления и ожидания относительно того, что люди могут делать и чего они не могут в том или ином возрасте. Нам нужно переосмыслить нашу жизнь.

Настоящее общество «многолетников» потребует реорганизации того, как мы живем, учимся, работаем и потребляем. Это означает взаимодействие поколений. Грань между обучением и работой должна стать заметно тоньше в случае смешанного, то есть высокотехнологичного гибридного дистанционно-очного обучения. У подростков появится менее стрессовый путь к самоопределению, они смогут спокойно обдумывать свою карьеру, несколько раз возвращаясь в школу и не принимая судьбоносных решений на всю жизнь, пока они не готовы к этому. Родители (особенно молодые матери) смогут балансировать свои трудовые и семейные обязанности, не выбирая между семьей и карьерой, спокойно занимаясь учебой, работой и семьей, — в разном возрасте и без жесткого графика. Те, кто оказался в сложной жизненной ситуации — бросил учебу или отстал в силу технологических изменений или реструктуризации экономики, получают новые возможности. Наконец, общество «многолетников» создаст условия для осмысленного и финансово обеспеченного выхода на полную или частичную пенсию.

Прежде чем мы попробуем оценить, какие культурные, организационные и политические изменения должны произойти, чтобы добиться прогресса, давайте суммируем потенциальные преимущества общества «многолетников»:

- Снижение стресса, который испытывают люди при переходе с одного этапа на другой, за счет более гибкого графика и более широких возможностей для продвижения по службе.
- Возможность тем, кто «выпал из обоймы», оправиться от неудач или неверных решений, используя альтернативные, возможно, извилистые пути к улучшению своей жизни.
- Полное раскрытие творческого потенциала работников всех возрастов благодаря новым методам работы, балансирующим когнитивные способности и опыт работы.
- Содействие непрерывному обучению людей, чтобы они могли справиться с подрывными технологическими изменениями или заново изобрести себя благодаря более широкому доступу к образованию и знаниям.

- Равные шансы обоих родителей в корпоративном мире и на рынке труда за счет более гибких карьерных путей.
- Снижение негативных побочных эффектов выхода на пенсию, в том числе одиночества, с помощью схем неполной занятости — конечно, при желании.
- Приемлемый баланс между интересами пенсионеров и стремлениями молодых поколений — за счет перестройки пенсионной системы и возможности частичной занятости или самозанятости для пенсионеров.
- Сокращение возрастных предубеждений и дискриминации, преодоление несправедливых возрастных стереотипов.
- Потребительский рынок, на котором все поколения будут чувствовать себя комфортно — за счет инклюзивных подходов к маркетингу.

Мы не сможем добиться этого, пока не произойдут культурные, организационные и политические изменения. Они не обязательно должны быть масштабными или революционными, они могут быть размеренными и постепенными. Мы можем не торопиться, экспериментировать и вносить коррективы. Но нам поможет каждый шаг, который мы сделаем на пути к многопоколенному обществу.

КУЛЬТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

«Весь мир — театр, — начинается знаменитый монолог в пьесе Уильяма Шекспира “Как вам это понравится”. — В нем женщины, мужчины — все актеры». Жак, охваченный меланхолией, перечисляет их «выходы, уходы» через «семь действий в пьесе той» — сначала «ревуший горько» беспомощный младенец, затем «плаксивый школьник», «любовник, вздыхающий, как печь», солдат, «обросший бородой, как леопард», «судья с брюшком округлым», «шестой же возраст... в очках, в туфлях, у пояса — кошель» и, наконец, «второе детство, полузабытье: без глаз, без чувств, без вкуса, без всего»*. Только Шекспир и мог выразить это так ярко и прямолинейно.

Последовательная модель жизни глубоко укоренилась, буквально впечаталась в культуру, о чем свидетельствует множество пьес, романов, стихов,

* Шекспир У. Полное собрание сочинений в восьми томах. Т. 5. Как вам это понравится. Пер. с англ. Т. Щепкиной-Куперник. М.: Искусство, 1959. — *Прим. пер.*

фильмов и телепередач, посвященных различным этапам жизни и рассказывающих об испытаниях и невзгодах, связанных с цепочкой жизненных переходов через младенчество, детство, юность, взрослость, пенсию и т. д. Наша культура переполнена знаковыми образами различных этапов и обрядов перехода от одного к другому — включая последствия ошибок и сбоев на этом пути, как мы видели в главах 2–4.

В качестве первого шага к многопоколенному обществу необходимо изменить менталитет. Школы, университеты, компании, правительственные учреждения и вся экономика основаны на классификации людей по фиксированным возрастным группам. Эта система хорошо служила более ста лет, но она стареет. Реальностью стали долголетие, физическая форма и технологии — и мы должны найти новые шаблоны, чтобы люди разных поколений могли в полной мере наслаждаться своей более долгой и здоровой жизнью. В будущем все больше поколений будут играть, жить, учиться, работать и потреблять одновременно.

Культура — это сплошные категории. Отказ от некоторых категорий, ограничивающих то, что люди могут и чего не могут делать, крайне необходим, потому что они определяют то, что «соответствует возрасту». Категории особенно вредны, если они превращаются в исключительную и исчерпывающую систему классификации, согласно которой каждый человек в любой момент времени относится к одной и только одной категории. Последовательная модель классифицировала людей по категориям поколений в зависимости от возраста и активности, предписывая тем, кто хочет добиться успеха в жизни, линейный путь от колыбели до могилы. На основе этой модели работают с людьми любые организации, включая детские сады, школы, университеты, больницы, правительственные учреждения, компании и т. д.

Отказаться от категорий может быть непросто, но, возможно, мы сможем преодолеть предрассудки, основанные на классификации людей по возрасту и поколению. Например, в ходе исследования World Values Survey 2010–2014 гг. более 80 000 респондентов из 57 стран мира ответили на вопросы вроде «Может ли быть вашим начальником 30-летний или 70-летний человек», «Считает ли большинство в вашей стране людей старше 70 лет дружелюбными, компетентными и уважаемыми», «Являются ли пожилые люди бременем для общества», «Правда ли, что пожилые люди получают от правительства больше, чем положено», «Верно ли, что старики имеют слишком большое политическое влияние» и, что наиболее важно для наших целей,

«Правильно ли, что компании, в которых работают молодые люди, работают лучше, чем те, в которых работают люди разных возрастов».

Более половины опрошенных заявили, что им было бы комфортно работать и с 30-летним, и с 70-летним начальником. Что действительно интересно, так это то, что в Латинской Америке, России, бывших советских республиках и некоторых западноевропейских странах, таких как Голландия, Испания и Швеция, люди предпочитают более молодых начальников. Напротив, в Китае, Германии и Японии люди отдают небольшое предпочтение 70-летним начальникам. В США и Южной Корее разницы практически не было.

Наконец, согласно тщательно проведенному статистическому анализу, респонденты подтвердили: «Менее образованный и более молодой мужчина, скорее всего, будет придерживаться эйджистских взглядов». Я думаю, что это хорошая новость, поскольку как педагог я считаю возможным изменить культуру путем просвещения молодых умов, особенно мужчин, о преимуществах общества, состоящего из нескольких поколений. Возрастные и поколенческие предрассудки сильнее проявляются в бедных странах Южной Азии, Ближнего Востока и Африки — во всех регионах мира, где население более молодое и где школьное образование может принести пользу большему числу людей в ближайшем будущем. Поэтому я не теряю оптимизма. Но культурные изменения могут быть заторможены организационными правилами и процедурами. Они тоже должны измениться.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

«Мне 69 лет, и это значит, что я безработная, — говорит Диана Хут, жительница Сан-Антонио, штат Техас. — Я более 40 лет проработала в известных компаниях, занимающихся брендингом. Но меня больше не возьмут на эту работу. Меня не пустят даже на собеседование. Я просто слишком стара, мой возраст никто не воспринимает всерьез — даже в тех областях, в которых я преуспела»⁵. А на другом конце возрастного спектра молодые люди жалуются, что на них не возлагают достаточной ответственности на работе, что их труд оплачивается недостаточно, чтобы купить дом, и что они не могут найти стабильную работу.

Сам факт дебатов о возрастной и поколенческой дискриминации говорит о том, что мы все еще пытаемся разрешить проблему вместо того, чтобы избавиться от нее. Безусловно, мы должны бороться со всеми формами явной

и скрытой дискриминации с помощью правовых, культурных и организационных средств. Но нам также необходимо обеспечить преимущества обучения, работы и досуга разных поколений во всех организационных структурах, включая учебные заведения, бизнес и правительство. В противном случае мы не сможем свести к минимуму такие проблемы, как подростковая депрессия, кризисы среднего возраста, карьерные тупики, пенсионный кризис и т. д.

У сектора образования самый большой потенциал для того, чтобы изменить ситуацию в многопоколенном обществе. Он может помочь преодолеть культурные предубеждения и дать людям возможность переходить между учебой и работой. «Неграмотными в XXI в. будут не те, кто не умеет читать и писать, — утверждает писатель и консультант Элвин Тоффлер, — а те, кто не может учиться, переучиваться и заново учиться»⁶. Демографические, экономические и технологические преобразования заставят нас в течение жизни пройти через этот цикл несколько раз. Обучение новым навыкам становится все более распространенным не только благодаря формальному школьному образованию после 25 лет — в США более чем каждый третий студент колледжа старше этого возраста, — но и благодаря огромному разнообразию цифровых возможностей обучения чему угодно: анализу данных, публичным выступлениям или рисованию. Для перехода на новую должность, в другую организацию или в новую профессию нужно будет научиться отказываться от старых привычек, усвоенных процедур и прежнего менталитета. Банковским служащим, ставшим активистами, больше не нужно считать внутреннюю норму прибыли. А еще переобучение часто подразумевает обновление старых знаний — многие мои бывшие студенты говорят, что только теперь, став у руля организаций, они поняли, насколько важны лидерские навыки.

Для того чтобы люди могли выбирать нелинейные и многовариантные карьерные пути, основанные на обучении и переобучении, нужны не только новые образовательные возможности, но и работодатели, готовые пересмотреть привычные методы отбора, привлечения, поощрения и удержания талантов. Это непростая задача, поскольку практика управления человеческими ресурсами сильно забюрократизирована как в бизнесе, так и в правительстве. Хороший первый шаг — сделать карьерные лестницы менее жесткими. Чтобы начать преодолевать недостатки последовательной модели жизни, идеально было бы последовать примеру компаний, которые создали у себя многопоколенные рабочие коллективы — для начала хотя бы в цеху и в отделе маркетинга. «В условиях повсеместных перемен компании

сталкиваются со сложными проблемами, которые им приходится решать, чтобы обеспечить рост, — говорит Гэри Копервас, старший вице-президент по бренд-стратегии, разработке историй и инновациям в 20nine, бренд-агентстве в пригороде Филадельфии. — Мы обнаружили, что совместная работа беби-бумеров, поколения X, миллениалов и поколения Z в творческой среде приводит к более богатому и широкому спектру вариантов решений... Если цель — творчество, то создание среды с участием представителей разных поколений может способствовать выработке лучших решений»⁷.

По-настоящему многопоколенная рабочая сила появится, когда все больше компаний любого размера будут принимать на работу и продвигать по службе людей с документами об онлайн-образовании — иначе навыки растущего числа способных студентов окажутся невостребованными. Например, в осеннем семестре 2019 г. (то есть непосредственно перед пандемией) в США⁸ насчитывалось 3,4 млн студентов колледжей, обучавшихся исключительно онлайн, что составляло примерно 17,5% от общего числа студентов. В государственных университетах этот показатель составлял всего 13%, в частных некоммерческих колледжах и университетах — 21,4%, а в частных коммерческих — 62,8%. Государственным университетам тоже пора внедрять инновации.

Некоторые компании, как мы видели в предыдущих главах, уже осознали потенциал многопоколенного маркетинга⁹ и многопоколенной рабочей среды. Но их все еще мало, и они разобщены. Возможно, потребуется всего несколько крупных корпораций, чтобы сформировалась тенденция к созданию настоящей многопоколенной рабочей среды. Чтобы заставить большее количество разных компаний присоединиться к этой тенденции, могут потребоваться регулирование и новые политические инициативы.

ИЗМЕНЕНИЕ ЗАКОНОВ И ПРАВИЛ

«Я думаю, важно, чтобы все общество — и особенно правительство — сосредоточилось на создании взаимопонимания между молодыми и пожилыми людьми»¹⁰, — сказала Олипсия, 74-летняя гаитянка, опрошенная для Глобального доклада ООН по эйджизму. Тем, кто пишет законы и правила, необходимо научиться преодолевать свои собственные эйджистские убеждения, которые часто выливаются в распространение стереотипов, предубеждений и возрастной дискриминации людей в сфере образования, работы, жилья, здравоохранения и др. Высший эшелон законотворцев, как правило,

относится к «среднему возрасту», хотя избранные и неизбранные политики, как правило, старше.

Переход к многопоколенному обществу, безусловно, потребует изменений в законодательстве для разрешения проблемы дискриминации молодых взрослых и людей старше 60 лет при трудоустройстве, получении жилья и медицинском обслуживании, а также в ходе судебных разбирательств. В докладе ООН говорится, что дискриминация по возрастному признаку в отношении представителей обеих этих возрастных групп широко распространена как в развитых, так и в развивающихся странах¹¹. Однако большинство изменений, необходимых для создания подлинно многопоколенного общества, должно выходить далеко за рамки правового регулирования и включать в себя культурные, организационные и политические аспекты, а также преодоление эйджизма и принятие нового способа организации жизни, улучшающего взаимодействие между различными поколениями. На самом деле лучший способ преодоления стереотипов, предрассудков и дискриминации по возрастному признаку — совместная работа разных поколений.

Помимо искоренения дискриминации, развитию многолетнего менталитета может способствовать политика, направленная на продвижение образования — не только в смысле мотивации, но и в плане более гибких карьерных путей. Кроме того, поскольку продолжительность жизни продолжает расти, правительствам нужно перераспределить ресурсы для увеличения ожидаемой продолжительности здоровой жизни. Чтобы многопоколенные обучение и рабочая среда по-настоящему состоялись, нужно быть смелее и вводить поколенческий аспект в законодательные инициативы — например, как предлагает экономист Дэвид Неймарк в недавней статье для Брукингского института, в политику позитивной дискриминации^{*}. Если приоритетом является быстрый прогресс, возможно, следует рассмотреть вопрос о квотах. Все крупные компании могли бы резервировать определенную часть рабочих мест для отчисленных студентов, родителей с маленькими детьми или людей с внуками. Разумеется, есть ряд причин, по которым такие квоты могут оказаться непродуктивными и несправедливыми, — но есть столько же причин, по которым они могут быть продуктивными. В некоторых случаях,

^{*} Так называется политика предоставления преимущественных прав или привилегий для определенных групп населения, цель которой — преодоление неравенства в сфере занятости и оплаты труда, расширение доступа к образованию, поощрение разнообразия, устранение очевидных ошибок прошлого и т. п. Термин был впервые использован в указе президента США, подписанном Джоном Кеннеди 6 марта 1961 г. — *Прим. пер.*

как мне кажется, нынешняя система нуждается в шоке, в перезагрузке — и, возможно, только квоты смогут обеспечить такой старт. Мы видели, как это работает в советах директоров бизнес-корпораций, где женщины и меньшинства по-прежнему были бы в значительной степени исключены из корпоративного управления, если бы не подобные требования. Возможно, стоит использовать эту методику более широко.

Правительства создают стимулы и поощрения для самых разных моделей поведения, включая откладывание денег на пенсию, экономию энергопотребления, рождение детей и т. д. Учитывая многочисленные потенциальные выгоды, пришло время для проведения политики, направленной на поощрение многопоколенного взаимодействия. Школам, университетам и компаниям можно было бы предложить стимулы, которые позволили бы облегчить людям выбор нелинейных траекторий для адаптации к изменениям в экономике и на рынке труда или максимально поощрить взаимодействие и сотрудничество между поколениями в рабочей среде. Стоило бы также пересмотреть пенсионные системы, облегчив людям возможность и работать, и отдыхать на протяжении большей части периода их здоровой жизни. Для того чтобы перейти от линейного пути последовательной модели к множеству путей, позволяющих людям найти свою собственную жизненную траекторию, конечно, потребуется хорошее воображение. Технологии ускорили устаревание знаний — и они же должны помочь нам найти более дифференцированные варианты образования и карьеры, поскольку спрос на обучение продолжает стремительно расти.

УСКОРЕНИЕ РАЗВИТИЯ МНОГОПОКОЛЕННОГО ОБЩЕСТВА И ЭКОНОМИКИ

Важно, что внедрением многопоколенной модели жизни, учебы, работы и потребления, рассчитанной на несколько поколений, движут мощные силы, которые только растут. Многолетний менталитет начинает брать верх. Снижение рождаемости означает уменьшение возрастных когорт в школах и колледжах — особенно в Восточной Азии, Европе и Северной Америке, — что стимулирует традиционные учебные заведения удовлетворять потребности других возрастных групп, помимо тех, которые традиционно в них обучались. Технологические изменения — еще один фактор, ускоряющий процесс обучения разных поколений. Благодаря технологическим изменениям знания и навыки людей

устаревают быстрее, чем в прошлом, и им приходится возвращаться в режим обучения — вместе с другими представителями разных возрастных групп. Острая нехватка рабочей силы, вызванная демографическими изменениями, геополитической напряженностью и пандемией коронавируса, уже заставляет компании и других работодателей пересматривать свое предвзятое отношение к сотрудникам старше определенного возраста. Бренды и маркетологи тоже пересматривают свой подход — по мере того, как центр тяжести потребления смещается в сторону групп покупателей старших возрастов. Поскольку учеба, работа и покупки становятся многопоколенными, досуг и развлечения тоже будут меняться — ведь мы склонны взаимодействовать с теми, с кем общаемся в школе и на работе. Таким образом, наступление общества «многолетников» подпитывается демографическими колебаниями, технологическими изменениями и такими знаковыми событиями, как пандемия коронавируса.

Темпы перехода к многопоколенному обществу заметно различаются в зависимости от рассматриваемого аспекта. Сначала оценим многопоколенное проживание. В развитых странах мира до 20% населения живет в расширенных семьях (см. главу 3), и эта доля растет. Во многом этот рост по-прежнему обусловлен необходимостью, но все больше людей живут с представителями как минимум двух других поколений по личному выбору. В странах с формирующейся рыночной экономикой и развивающихся странах происходит обратный процесс, обусловленный урбанизацией и новыми экономическими возможностями. Таким образом, в отношении многопоколенной жизни мир делится на развитые и развивающиеся страны.

Что же касается многопоколенного обучения — нашего второго ключевого измерения, — весь мир движется в сторону увеличения числа людей старше 20 лет, стремящихся получить образование. Правда, с относительно низкого уровня. Доля населения в возрасте 30 лет и старше, обучающегося по программам послесреднего образования, превышает 10% только в Австралии, Финляндии и Турции и 5% в Дании, Исландии, Швеции, Новой Зеландии, Венгрии и Бразилии. В США этот показатель составляет около 4%. Как мы видели в главе 5, каждый четвертый китаец старше 60 лет учится в специальном университете для пожилых людей. Задача, стоящая перед традиционным высшим образованием, заключается не только в том, чтобы принять студентов всех возрастов, но и в том, чтобы перейти к модели, в которой представители разных поколений обучаются бок о бок.

В отличие от традиционной модели, онлайн-обучение разных поколений бурно развивается по всему миру и среди разных возрастных групп.

В 27 странах Евросоюза доля людей старше 30 лет, получающих онлайн-образование, выросла с менее чем 10% в 2015 г. до более чем 20% к 2021 г. В Великобритании этот показатель приближается к 30%, в США он не менее высок, и компании уже обратили внимание на это. По данным консалтинговой компании KPMG, в 1995 г. только 4% крупных и средних американских компаний предоставляли своим сотрудникам возможность онлайн-обучения, но к 2022 г. эта доля составила почти 90%. Опрос¹², проведенный AARP среди почти 6000 руководителей из 36 стран — членов ОЭСР в 2019–2020 гг., показал, что более 80% нашли информацию о непрерывном обучении очень или в некоторой степени полезной. Чуть более 75% заявили, что предоставление сотрудникам их компании возможностей для непрерывного обучения очень или в некоторой степени вероятно. Значительная часть людей старше 30 лет уже вовлечена в непрерывное обучение. Следующим шагом должно стать создание системы образования для «многолетников», что, по сути, означает отказ от разделения образования по возрастным группам и раскрытие преимуществ истинного, многопоколенного обучения.

Корпоративный сектор, который испытывает острую нехватку талантов, также начал принимать концепцию многопоколенной рабочей среды — третьего ключевого измерения многопоколенного общества и экономики. По данным того же опроса AARP, возраст имел значение для 47% из 64% руководителей, чьи компании проводят политику равенства, разнообразия и вовлеченности. Около 46% опрошенных изучили потенциальные преимущества работы с сотрудниками-«многолетниками», и из них 70–80% были либо очень заинтересованы, либо в некоторой степени заинтересованы в изучении бизнес-ценностей и стратегических преимуществ многопоколенных трудовых коллективов, инструментов для сравнительного анализа с другими компаниями в этой области, информации о том, как создать многопоколенную рабочую среду, а также практик и идей, связанных с управлением многопоколенными трудовыми коллективами и командами. Они также выразили одинаковый интерес к таким инициативам, как программы возвращения на работу, межпоколенческие ресурсные группы сотрудников, разновозрастные команды и программы поэтапного выхода на пенсию. Почти 84% опрошенных считают, что создание многопоколенного штата было бы очень ценным или в некоторой степени ценным для успеха их компании.

Таким образом, руководители, похоже, очень заинтересованы в том, чтобы на рабочем месте работали представители разных поколений. А как насчет самих работников? Опрос¹³ 10000 работников в семи европейских странах,

проведенный компанией Deloitte в июне 2020 г., показал, что только 6% компаний считают, что они готовы к работе с многопоколенным персоналом. Это огромный разрыв, который необходимо преодолеть.

Четвертое измерение — многопоколенное потребление и многолетний маркетинг — растет в результате того, что люди разных поколений живут, учатся и работают вместе. Бренды начинают обращаться к представителям разных поколений, подчеркивая их общие черты и используя новую тенденцию совместного потребления разных поколений. Немыслимое уже происходит. Медиа- и стриминговые компании, в том числе Discovery Channel, Fox Entertainment, CBS, Telemundo, TikTok и Facebook*, создают контент для разных поколений.

Косметические бренды теперь ориентируются на возрастной сегмент 19–99, который, как утверждает одноименная канадская компания¹⁴ на своем сайте, «предназначен для тех, кто хочет сам определять свою красоту и не беспокоится о том, что считается уместным». По их мнению, «волшебного числа не существует. Это красота эпохи справедливости». Как мы видели в главе 9, к этой тенденции присоединяются и автомобильные компании, и такие популярные компании, как Disney и Lego.

Отрадно видеть, что тенденции в жизни, обучении, работе и потреблении взаимно усиливают друг друга и все больше направляют нас в сторону общества и экономики, рассчитанных на несколько поколений. Давайте назовем основные способы ускорения нашей эволюции к многопоколенному обществу:

- В правовом поле: устранение вопиющих форм дискриминации по возрасту, включая те, которые ограничивают доступ к образованию, трудоустройству, жилью и здравоохранению.
- Поощрение инноваций и конкуренции в сфере образования, чтобы дать людям возможность непрерывного обучения и сделать так, чтобы поколения могли учиться вместе, — включая предоставление финансовой помощи студентам всех возрастов.
- Реформирование схем оценки работы и продвижения по службе, чтобы родителям не приходилось искать сложные компромиссы между семьей и работой, включая те, которые уже используются некоторыми

* Деятельность компании Meta Platforms, Inc. (в том числе по реализации сетей Facebook и Instagram) запрещена в Российской Федерации как экстремистская. — *Прим. ред.*

компаниями и организациями (продление сроков продвижения по службе, оплачиваемые отгулы и т. д.).

- Принятие государственной политики, предусматривающей стимулирование, поощрение и финансирование отдельных лиц и компаний, чтобы облегчить переезд из школы на работу и обратно, тем самым поощряя организации к максимальному взаимодействию и сотрудничеству между несколькими поколениями.
- Мотивирование большого числа компаний и государственных учреждений к экспериментам в подходах к работе, обучению, переквалификации и карьере, рассчитанным на несколько поколений. Они также должны учитывать надежные сертификаты об онлайн-образовании при приеме на работу и продвижении по службе. Первые такие компании и учреждения могут стать авангардом перемен, образцом для подражания для других организаций. Правительства и дальновидные работодатели должны поддерживать многопоколенное общество, экономику и обучение.

Но нельзя не учитывать некоторые большие риски, связанные с переходом к многопоколенному обществу. Есть три большие проблемы поколенческой революции и принятия многолетнего менталитета.

Пожалуй, самая большая проблема связана с доступом к средствам, позволяющим выбирать различные пути в жизни, включая образование, технологии и финансовую безопасность. Чтобы преимущества многопоколенного общества работали повсеместно, необходимо гарантировать равный доступ к этим ресурсам. Возможно, такие инструменты, как безусловный базовый доход*, могли бы помочь людям сменить работу и профессию, когда они стремятся не отстать от новых волн экономических и технологических изменений.

Другая проблема заключается в том, что снижение рождаемости и рост накопления богатства в экономике знаний — даже при увеличении продолжительности жизни — могут привести к резкому увеличению наследства, что в конечном итоге усугубит неравенство. Последствия этого будут ощущаться по-разному в разных странах мира (см. главу 7), но дальнейшее неравенство в доходах и накоплениях между имущими и неимущими серьезно подорвет общие преимущества многопоколенного общества, поставив под угрозу равенство возможностей.

* Социальная концепция, предполагающая регулярную выплату определенной суммы со стороны государства. — *Прим. ред.*

В поляризованном культурном и политическом климате многих стран мира быстрый и радикальный переход от последовательной модели жизни к другой, включающей множество жизненных траекторий, может оказаться крайне сложным. Предложение изменить образ жизни сразу вызовет широкий спектр реакций, которые будут зависеть от культурных и политических взглядов людей. В то время, когда традиционная концепция нуклеарной семьи уже не является нормой, реакционные взгляды могут предлагать вернуться к архаичным ценностям и практикам, включая низведение женщин до традиционных ролей, что не только невыполнимо, но и неприемлемо для многих групп общества. Мы должны двигаться вперед, не допуская реакции или обострения социальных и политических противоречий. Поэтому мы должны быть прагматиками.

Мы должны:

- свести к минимуму социальные противоречия и политический экстремизм, стратегически продумывая как постепенные, так и радикальные изменения;
- продолжать исследовать, каким образом последовательная модель жизни мешает людям полностью реализовывать свой потенциал, и бороться с теми аспектами, которые вызывают наибольшие проблемы, — и особенно с теми, которые касаются разделения этапов жизни;
- запустить пилотные программы, основанные на новых идеях и возможностях, чтобы предотвратить отставание людей и раскрыть потенциал каждого человека в наш век демографических, экономических и технологических преобразований;
- предложить правительствам, компаниям, образовательным учреждениям и другим организациям думать о гражданах, студентах и рабочих как о «многолетниках», быть креативными, мыслить нестандартно, стать двигателями перемен, избавляться от проблем, а не пытаться решать их.

Уже первые несколько организаций могут добиться огромных успехов, экспериментируя с различными аспектами многопоколенной жизни, обучения, работы и потребления.

Труднее всего будет разобраться с источниками конфликтов по поводу рабочих мест, жилья, налогов, здравоохранения, пенсий и устойчивого

развития при переходе к более сбалансированному и гибкому обществу «многолетников». Крупномасштабные преобразования никогда не были легкими и безболезненными. Более того, они всегда сопровождаются социальными и политическими потрясениями и неурядицами. Это неизбежно. Но если мы откажемся от устаревших понятий и проявим изрядную долю воображения, мы сможем перестроить нашу жизнь так, чтобы создать справедливую среду для всех: для выпускника средней школы и для магистратотличника; для матери-подростка, работающей женщины и разведенной женщины, стремящейся вернуться на рынок труда; для тех, кого вытеснили с работы технологические изменения; для работников сферы знаний. В этом и заключается суть многолетнего менталитета, который отменит разделение людей на жесткие категории и жизненные этапы.

* * *

Широкие демографические и технологические преобразования постепенно приводят к появлению многопоколенных способов жизни, обучения, работы и потребления. Появляется больше возможностей для освобождения людей от ограничений последовательной модели жизни, дающих каждому шанс прожить жизнь с пользой. Пришло время принять многолетний менталитет, который поможет избавиться от проблем, а не пытаться их разрешить. Общество и экономика уже не те, что были в конце XIX в., когда появился линейный способ организации нашей жизни, чтобы соответствовать требованиям индустриализации. Мы оказались в быстроразвивающейся постиндустриальной экономике, движимой знаниями и технологиями, требующей от организаций и людей гораздо большей скорости и гибкости адаптации к изменчивым обстоятельствам. Чтобы преуспеть в этой новой конкурентной игре, нам необходимо принять дух поколений, которые живут, учатся, работают и потребляют вместе. Поколенческая революция уже совершается, и все больше людей становятся настоящими «многолетниками». Нам нужно отказаться от старых представлений — и оседлать волну перемен.

БЛАГОДАРНОСТИ

Создание книги — путешествие к личным открытиям. Благодаря этой книге у меня получилось лучше осознать, как сам я переходил от одного этапа жизни к другому. Я начал писать эту книгу, когда был профессором, а закончил, став деканом и выходя из пандемии, когда я, как и большинство остальных людей, размышлял о том, что может принести будущее, и впервые по-настоящему осознавал течение времени. Книга заставляет сомневаться в общепринятом порядке жизни и бросает вызов некоторым распространенным убеждениям.

Влияния многих из них я и сам не осознавал, пока не начал обсуждать их с другими людьми. Я преподаватель и многим из того, что написано в книге, обязан отзывам, полученным мною в ходе лекций. Тысячи студентов, топ-менеджеров и других слушателей помогли мне добавить важные акценты и исследовать ряд смежных тем своими вопросами и комментариями.

Мне посчастливилось работать с самыми замечательными людьми в книжном мире. Это Джейн фон Мехпен из Aevitas Creative Management, мой редактор Майкл Фламини из St. Martin's Press, команда пиарщиков во главе с Полом Сликером и Фрэнсис Хох из Chartwell Speakers Bureau. Их стремление к совершенству побуждало меня поднимать планку все выше и упорно трудиться, чтобы добиться результата.

БЛАГОДАРНОСТИ

Я работал над книгой у себя дома, в Филадельфии, а также в Кембридже. Моя искренняя благодарность Мохамеду Эль-Эриану, президенту Квинс-колледжа, где я провел много вечеров и выходных, набирая и перепечатывая рукопись. Бенито Качинеро, Хосе Мануэль Кампа, Карлос де ла Круз, Альваро Куэрво, Хулио Гарсия Кобос, Эмилио Онтиверос и Сандра Суарес, как всегда, дали мне множество советов и уберегли меня от многочисленных ошибок.

Как и с моими предыдущими работами, меня постоянно поддерживали моя жена Сандра и дочери Даниэла и Андреа. Я посвящаю книгу им троим.

ПРИМЕЧАНИЯ

«МНОГОЛЕТНИКИ» И НОВАЯ ПОКОЛЕНЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В ЦИФРАХ

- ¹ «Life Expectancy in the USA, 1900–1998,» <https://u.demog.berkeley.edu/~andrew/1918/figure2.html>; U.S.; United Nations, World Population Prospects 2022 (New York: United Nations, 2022); World Health Organization, Global Health Observatory, <https://apps.who.int/gho/data/view.main.HALEXv>; Bureau of the Census, «American Families and Living Arrangements: 2021,» tables H1 and FG3, <https://www.census.gov/data/tables/2021/demo/families/cps-2021.html>; «Financial Issues Top the List of Reasons U. S. Adults Live in Multigenerational Homes,» Pew Research Center, March 24, 2022, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/05/a-record-64-million-americans-live-in-multigenerational-households/>; OECD's Education Database, <https://data.oecd.org/education.htm>; the data on online learning by age come from the Statista database; *Global Insights on a Multigenerational Workforce* (Washington, DC: AARP Research, August 2020); «The Rise of Intergenerational Influence?,» Media Leader, March 2, 2021, <https://the-media-leader.com/the-rise-of-intergenerational-influence/>.

ВВЕДЕНИЕ

- ¹ Christoph Loch, Fabian J. Sting, Nikolaus Bauer, and Helmut Mauermann, «The Globe: How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb,» *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2010/03/the-globe-how-bmw-is-defusing-the-demographic-time-bomb>; Val Grubb, «Managing Four Generations in the Workplace,» Val Grubb & Associates, October 18,

- 2015, <https://valgrubbandassociates.com/managing-four-generations-in-the-workplace/>; «The Future of Work: Changing Values in a Multi-Generational Workforce,» GetSmarter, September 28, 2020, <https://www.getsmarter.com/blog/market-trends/the-future-of-work-changing-values-in-a-multi-generational-workforce/>; Marti Konstant, «Multigenerational Workforce Requires Culture Shift,» Marti Konstant's website, 2022.
- ² Brendan Shaw, «Five Generations in the Workplace,» Shawview Consulting, June 7, 2019, <https://www.shawview.com/post/2019/06/07/an-historical-moment-five-generations-in-the-workplace>; Jeff Desjardins, «How Different Generations Approach Work,» Visual Capitalist, May 30, 2019, <https://www.visualcapitalist.com/generations-approach-workplace/>; Michael Vincent, «The Benefits of Having Multiple Generations in the One Workplace,» ABC News Australia, March 6, 2019, <https://mobile.abc.net.au/news/2019-03-06/benefits-of-having-multi-generations-in-the-one-workplace/10873564>.
- ³ Katherine Ellen Foley, «Scientifically, This Is the Best Age for You to Lead,» Quartz, May 9, 2019, <https://qz.com/work/1614701/the-best-age-to-lead-is-probably-in-your-50s/>.
- ⁴ «What is Old Age?», April 21, 2015, <https://www.weforum.org/agenda/2015/04/what-is-old-age/>.

ГЛАВА 1

- ¹ Peter Gray, «A Brief History of Education,» *Psychology Today*, August 20, 2008, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/freedom-learn/200808/brief-history-education>; Francisco O. Ramirez and John Boli, «The Political Construction of Mass Schooling,» *Sociology of Education* 60, no. 1 (January 1987): 2–17.
- ² James Mulhern, *A History of Education: A Social Interpretation*, 2nd ed. (New York: Ronald Press, 1959), 383.
- ³ E. P. Thompson, «Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism,» *Past & Present* 38 (December 1967): 56–97.
- ⁴ Talcott Parsons «The School Class as a Social System,» *Harvard Educational Review* 29 (1959): 297–318.
- ⁵ Charles Perrow, «A Society of Organizations,» *Theory & Society* 20, no. 6 (December 1991): 725–762.
- ⁶ Joanna Biggs, «Top 10 Books About Working Life,» *Guardian*, April 29, 2015.
- ⁷ Kendra Cherry, «Erik Erikson's Stages of Psychosocial Development,» Verywell Mind, August 3, 2022, <https://www.verywellmind.com/erik-eriksons-stages-of-psychosocial-development-2795740>.
- ⁸ Dan Kiley, *The Peter Pan Syndrome: Men Who Have Never Grown Up* (New York: Avon Books, 1983); Aldous Huxley, *Island* (New York: Perennial, 1962), 184–185; Melek Kalkan, Meryem Vural Batik, Leyla Kaya, and Merve Turan, «Peter Pan Syndrome 'Men Who Don't Grow': Developing a Scale,» *Men and Masculinities* 24, no. 2 (June 2021): 245–257.
- ⁹ Mauro F. Guillén, *The Taylorized Beauty of the Mechanical: Scientific Management and the Rise of Modernist Architecture* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006).
- ¹⁰ Gladys M. Martinez, Kimberly Daniels, and Isaedmarie Febo-Vazquez, «Fertility of Men and Women Aged 15–44 in the United States: National Survey of Family Growth, 2011–2015,» *National Health Statistics Report* no. 113 (July 11, 2018).

- 11 Matthias Doepke, «Gary Becker on the Quantity and Quality of Children,» *Journal of Demographic Economics* 81 (2015): 59–66. Его цитата взята из Gary Becker, *A Treatise on the Family* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1991), 144.
- 12 Carl O'Brien, «Parents Warned of Obsession with Sending Children to University,» *Irish Times*, May 23, 2018, <https://www.irishtimes.com/news/education/parents-warned-of-obsession-with-sending-children-to-university-1.3402361>.
- 13 Avik Mallick, «How Obsession with Grades Harms Children's Education,» India Education, 2022, <https://indiaeducation.net/students-corner/how-obsession-with-grades-harms-childrens-education/>.
- 14 Alia Wong, «The American Obsession with Parenting,» *Atlantic*, December 12, 2016, <https://www.theatlantic.com/family/archive/2016/12/the-american-obsession-with-parenting/510221/>.
- 15 Paul DiMaggio, «Cultural Capital and School Success,» *American Sociological Review* 47 (April 1982): 189–201.
- 16 Цит. по: Dr. Joseph Garberly, «Parental Pressure and Behavior May Put Teens at Risk for Substance Use and Abuse Say Experts from Caron Treatment Centers,» *GlobeNewswire*, March 14, 2019, <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/03/14/1754943/0/en/Parental-Pressure-and-Behavior-May-Put-Teens-at-Risk-for-Substance-Use-and-Abuse-Say-Experts-from-Caron-Treatment-Centers.html>.
- 17 Цит. по: José Ortega y Gasset, «Overprotecting Parents Can Lead Children to Develop 'Peter Pan Syndrome,» *Science Daily*, May 3, 2007, <https://www.sciencedaily.com/releases/2007/05/070501112023.htm>.
- 18 Цит. по: Rebecca A. Clay, «Researchers Replace Midlife Myths with Facts,» *Monitor on Psychology* 34, no. 4 (April 2003): 36. См. также: «Midlife,» *Psychology Today*, <https://www.psychologytoday.com/intl/conditions/midlife>; Jonathan Rauch, «The Real Roots of Midlife Crisis,» *Atlantic*, December 2014, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/12/the-real-roots-of-midlife-crisis/382235/>; Xu Qin, «Did Snow White Deal with Midlife Crisis?,» *Shine*, October 16, 2020, <https://www.shine.cn/feature/book/2010167822/>.
- 19 «Percentage of Americans Living Alone, by Age,» *Our World in Data*, <https://ourworldindata.org/grapher/percentage-of-americans-living-alone-by-age?time=1900>. 2018; «Social Isolation, Loneliness in Older People Pose Health Risks,» *National Institute on Aging*, <https://www.nia.nih.gov/news/social-isolation-loneliness-older-people-pose-health-risks>.
- 20 «How to Combat Loneliness in Older Age,» *Gransnet*, <https://www.gransnet.com/relationships/older-people-feeling-lonely-making-new-friends>; James Sullivan, «The Financial and Human Cost of Loneliness in Retirement,» *Journal of Accountancy Newsletter / CPA Insider*, January 21, 2020, <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2020/jan/financial-consequences-isolation-senior-clients.html>; Oejin Shin, Sojung Park, Takashi Amano, Eunsun Kwon, and BoRin Kim, «Nature of Retirement and Loneliness: The Moderating Roles of Social Support,» *Journal of Applied Gerontology* 39, no. 12 (2020): 1292–1302; Esteban Calvo, Kelly Haverstick, and Steven A. Sass, «Gradual Retirement, Sense of Control, and Retirees' Happiness,» *Research on Aging* 31, no. 1 (2009): 112–135.
- 21 «Intergenerational Solidarity and Needs of Future Generations,» *United Nations*, August 5, 2013, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2006future.pdf>; Michael J. Urick, Elaine C. Hollensbe, Suzanne S. Masterson, and Sean T. Lyons,

«Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies,» *Work, Aging and Retirement* 3, no. 2 (April 2017): 166–185; «Inheriting Climate Change,» *Climate One*, <https://www.climateone.org/audio/inheriting-climate-change-0/>; Bruce Gibney, *A Generation of Sociopaths: How the Baby Boomers Betrayed America* (New York: Hachette Books, 2017).

ГЛАВА 2

- ¹ Neil G. Bennett and Lea Keil Garson, «The Centenarian Question and Old-Age Mortality in the Soviet Union, 1959–1970,» *Demography* 20, no. 4 (November 1983): 587–606; Neil G. Bennett and Lea Keil Garson, «Extraordinary Longevity in the Soviet Union: Fact or Artifact?,» *Gerontologist* 6, no. 4 (August 1986): 358–361; Lea Keil Garson, «The Centenarian Question: Old-Age Mortality in the Soviet Union, 1897 to 1970,» *Population Studies* 45, no. 2 (July 1991): 265–278.
- ² «Life Expectancy in the USA, 1900–1998,» University of California, Berkeley, <https://u.demog.berkeley.edu/~andrew/1918/figure2.html>.
- ³ James C. Riley, *Rising Life Expectancy: A Global History* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 2001).
- ⁴ J. P. Griffin, «Changing Life Expectancy Throughout History,» *Journal of the Royal Society of Medicine* 101, no. 12 (December 2008): 577.
- ⁵ Aaron O'Neill, «Life Expectancy in the United Kingdom 1765–2020,» Statista, <https://www.statista.com/statistics/1040159/life-expectancy-united-kingdom-all-time/>; «Life Expectancy by Age,» Infoplease, <https://www.infoplease.com/us/health-statistics/life-expectancy-age-1850–2011>; Lauren Medina, Shannon Sabo, and Jonathan Vespa, «Living Longer: Historical and Projected Life Expectancy in the United States, 1960 to 2060,» *Current Population Reports*, February 2020, <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2020/demo/p25-1145.pdf>; Raphael Minder, «Spain's Formula to Live Forever,» *Foreign Policy*, July 4, 2019, <https://foreignpolicy.com/2019/07/04/spains-formula-to-live-forever/>; Steven Johnson, «How Humanity Gave Itself an Extra Life,» *New York Times Magazine*, April 27, 2021.
- ⁶ «Healthy Life Expectancy at Birth,» UN, https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/methodology_sheets/health/health_life_expectancy.pdf.
- ⁷ Anne Case, Angus Deaton, «Rising Morbidity and Mortality in Midlife among White Non-Hispanic Americans in the 21st Century,» *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, no. 49 (November 2, 2015); Alan B. Krueger, «Where Have All the Workers Gone?,» документ, подготовленный для «The Elusive 'Great' Recovery: Causes and Implications for Future Business Cycle Dynamics,» Sixtieth Annual Economic Conference, Federal Reserve Bank of Boston, Boston, MA, October 14, 2016, <https://www.bostonfed.org/-/media/Documents/economic/conf/great-recovery-2016/Alan-B-Krueger.pdf>.
- ⁸ Tamara Rushovich, Marion Boulicault, and Heather Shattuck-Heidorn, «Sex Disparities in COVID-19 Mortality Vary Across US Racial Groups,» *Journal of General Internal Medicine* 36 (2021): 1696–1701.
- ⁹ UN, *World Population Prospects: 2019 Revision*; Bertrand Desjardins, «Why Is Life Expectancy Longer for Women Than It Is for Men?,» *Scientific American*, August 30, 2004; Rochelle Sharpe, «Women's Longevity Falling in Some Parts of the U.S., Stress May

- Be Factor,» *Connecticut Health*, November 12, 2012, <http://c-hit.org/2012/11/12/womens-longevity-falling-in-some-parts-of-u-s-stress-may-be-factor/>; Irma T. Elo et al., «Trends in NonHispanic White Mortality in the United States by Metropolitan-Nonmetropolitan Status and Region, 1990–2016,» *Population and Development Review* 45, no. 3 (2019): 549–583; Arun S. Hendi, «Trends in Education-Specific Life Expectancy, Data Quality, and Shifting Education Distributions: A Note on Recent Research,» *Demography* 54, no. 3 (2017): 1203–1213; Monica Potts, «What’s Killing Poor White Women?,» *American Prospect*, September 3, 2013.
- ¹⁰ «Single Mother Statistics,» Single Mother Guide, May 17, 2021, <https://singlemother-guide.com/single-mother-statistics/>.
- ¹¹ Herodotus, *The Histories*, book III, <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0126%3Abook%3D3>; «Myth of the Source: Historical References,» Acción Cultura Española, https://www.accioncultural.es/virtuales/florida/eng/search/myth_history.html; Tad Friend, «Silicon Valley’s Quest to Live Forever,» *New Yorker*, March 27, 2017; Jocelyn Kaiser, «Google X Sets Out to Define Healthy Human,» *Science*, July 28, 2014; Eva Hamrud, «Scientists Think We Can ‘Delay’ the Aging Process, but How Far Can We Actually Go?,» Science Alert, April 3, 2021; Adam Gopnik, «Can We Live Longer but Stay Younger?,» *New Yorker*, May 13, 2019.
- ¹² Josephine Cumbo, «‘Their House is on Fire’: The Pension Crisis Sweeping the World,» *Financial Times*, November 17, 2019.
- ¹³ Brendan Shaw, «Five Generations in the Workplace,» Shawview Consulting, June 7, 2019, <https://www.shawview.com/post/2019/06/07/an-historical-moment-five-generations-in-the-workplace>.
- ¹⁴ «London Buses on the Streets, 1940s and 1950s,» <https://www.1900s.org.uk/1940s-london-buses.htm>; «Bus Drivers and Their Special Skills, 1940s and 1950s,» <https://www.1900s.org.uk/1940s-london-bus-drivers.htm>.

ГЛАВА 3

- ¹ Bureau of the Census, «American Families and Living Arrangements: 2021,» tables H1 and FG3, <https://www.census.gov/data/tables/2021/demo/families/cps-2021.html>; Stephanie Kramer, «U. S. Has World’s Highest Rate of Children Living in Single-Parent Households,» Pew Research Center, December 12, 2019, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/12/12/u-s-children-more-likely-than-children-in-other-countries-to-live-with-just-one-parent/>.
- ² Diana Bruk, «11 Reasons ‘Little House on the Prairie’ Was Once the Best Show on Television,» *Country Living*, November 12, 2014, <https://www.countryliving.com/life/a6263/little-house-on-the-prairie/>.
- ³ Margaret Mead and Ken Heyman, *Family* (New York: Macmillan, 1965), 77–78.
- ⁴ David Brooks, «The Nuclear Family Was a Mistake,» *Atlantic*, March 2020.
- ⁵ Francesca M. Cancian, Steven L. Gordon, «Changing Emotion Norms in Marriage: Love and Anger in U. S. Women’s Magazines Since 1900,» *Gender and Society* 2, no. 3 (September 1988): 308–342.

- ⁶ Robert N. Bellah, Richard Madsen, William M. Sullivan, Ann Swidler, and Steven M. Tipton, *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life* (Berkeley: University of California Press, 1985): 6.
- ⁷ Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000), pp. 183, 277.
- ⁸ Sam Kim, «South Korea Crosses a Population Rubicon in Warning to the World,» *Bloomberg*, May 26, 2021.
- ⁹ OECD Family Database, <https://www.oecd.org/els/family/database.htm#structure>; Huizhong Wu, «Denied Benefits, Chinese Single Moms Press for Change,» *Associated Press*, March 15, 2021, <https://apnews.com/article/china-single-moms-denied-benefits-d7c841920b21331e7c18ca4f40e69b6a>; Vivian Wang, «For China's Single Mothers, a Road to Recognition Paved with False Starts,» *New York Times*, May 31, 2021; Kanksha Raina, «The Joys and Struggles of Being a Single Mother in India,» *Kool Kanya*, July 28, 2020, <https://blogs.koolkanya.com/the-joys-and-struggles-of-being-a-single-mother-in-india/>; Bella DePaulo, *How We Live Now: Redefining Home and Family in the 21st Century* (New York: Simon & Schuster, 2015).
- ¹⁰ Eric Kilnenberg, *Going Solo: The Extraordinary Rise and Surprising Appeal of Living Alone* (New York: Duckworth Books, 2013).
- ¹¹ Bella DePaulo, «Living Alone: Men and Women, Young to Old, Around the World,» *Psychology Today*, February 28, 2020, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/living-single/202002/living-alone-men-and-women-young-old-around-the-world>.
- ¹² Albert Esteve, David S. Reher, Rocío Treviño, Pilar Zueras, and Anna Turu, «Living Alone over the Life Course: Cross-National: Variations on an Emerging Issue,» *Population and Development Review* 46, no. 1 (2019): 169–189.
- ¹³ Richard Fry, Jeffrey S. Passel, and D'Vera Cohn, «A Majority of Young Adults in the U. S. Live with Their Parents for the First Time Since the Great Depression,» Pew Research Center, September 4, 2020, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/09/04/a-majority-of-young-adults-in-the-u-s-live-with-their-parents-for-the-first-time-since-the-great-depression/>; «When Are They Ready to Leave the Nest?,» Eurostat, August 12, 2020, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20200812-1>; «The Ominous 'Kangaroo' Generation in Korea,» Newsnpr, November 7, 2021, <https://www.newsnpr.org/the-ominous-kangaroo-generation-in-korea-parents-do-not-let-their-children-be-independent-until-the-age-of-40-they-still-have-no-intention-of-leaving-the-house/>; «Census Data Shows More than 42% of South Koreans in their 30s Are Unmarried,» Allkpop, September 29, 2021, <https://www.allkpop.com/article/2021/09/census-data-shows-more-than-42-of-south-koreans-in-their-30s-are-unmarried>; Christina Newberry, «Adult Children At Home? Learn Strategies for Making It Work — Including How to Word a Contract for Adult Children Living at Home That Makes the Rules Clear!,» *Adult Children Living at Home*, <https://adultchildrenlivingathome.com/>.
- ¹⁴ Bella DePaulo's *How We Live Now: Redefining Home and Family in the 21st Century*, Kindle edition (New York: Atria Books, 2015).
- ¹⁵ Robert Habiger, «Multigenerational Living: A Personal Experience,» Dekker Perich Sabatini, <https://www.dpsdesign.org/blog/multigenerational-living-a-personal-experience>; Peter Muennig, Boshen Jiao, and Elizabeth Singer, «Living with Parents or Grandparents Increases Social Capital and Survival: 2014 General Social Survey — National

- Death Index,» *SSM Population Health* 4 (April 2018): 71–75; James Tapper, «All Under One Roof: The Rise and Rise of Multigenerational Life,» *Guardian*, March 10, 2019; Ian Marcus Corbin, «A Return to Multigenerational Living,» Institute for Family Studies, June 22, 2020, <https://ifstudies.org/blog/a-return-to-multi-generational-living>; D’Vera Cohn et al., «Financial Issues Top the List of Reasons U. S. Adults Live in Multigenerational Homes,» Pew Research Center, March 24, 2022, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/05/a-record-64-million-americans-live-in-multigenerational-households/>; *Family Matters: Multigenerational Living Is on the Rise and Here to Stay* (Washington, DC: Generations United, 2021), <https://www.gu.org/app/uploads/2021/04/21-MG-Family-Report-WEB.pdf>; Gemma Burgess and Kathryn Muir, «The Increase in Multigenerational Households in the UK: The Motivations for and Experiences of Multigenerational Living,» *Housing, Theory and Society* 37, no. 3 (2020): 322–338; Shannon Guzman, «Multigenerational Housing on the Rise, Fueled by Economic and Social Changes,» AARP Public Policy Institute, June 2019, <https://www.aarp.org/content/dam/aarp/ppi/2019/06/multigenerational-housing.doi.org.10.26419-2Fppi.00071.001.pdf>; Daphne Lofquist, «Multigenerational Households,» U. S. Census Bureau, working paper #2013–20, <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2013/acs/lofquist-01.pdf>.
- ¹⁶ Rosabeth Moss Kanter, *Community and Commitment* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972).

ГЛАВА 4

- ¹ Janet Sasson Edgette, «Let’s Stop Stressing Out Our Kids with Career Choice Pressure,» *Philadelphia Inquirer*, March 11, 2019; Elena Blanco-Suarez, «The Myths About the Teenage Brain,» *Psychology Today*, March 19, 2019, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-chemistry/201903/the-myths-about-the-teenage-brain>; Richard Wike, «Americans Say Kids Need More Pressure in School, Chinese Say Less,» Pew Research Center, August 22, 2013, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2013/08/22/americans-say-kids-need-more-pressure-in-school-chinese-say-less/>; Amy Morin, «The Dangers of Putting Too Much Pressure on Kids,» Verywell Family, September 22, 2020, <https://www.verywellfamily.com/the-dangers-of-putting-too-much-pressure-on-kids-1094823>.
- ² https://www.oecd.org/pisa/PISA-results_ENGLISH.png; «Dropout Rates,» National Center for Education Statistics, <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=16>; H. Dryler, «Parental Role Models, Gender, and Educational Choice,» *British Journal of Sociology* 49, no. 3 (September 1998): 375–398; Grace Chen, «Parental Involvement Is Key to Student Success,» Public School Review, August 14, 2021, <https://www.publicschoolreview.com/blog/parental-involvement-is-key-to-student-success>.
- ³ John Katzman and Steve Cohen, «Why Parents Pick the Wrong Colleges for Their Kids,» *Time*, April 14, 2017; Kristin van Ogtrop, «A Letter of Apology to a Son Graduating from College,» *Time*, April 13, 2017; Anna Raskind, «Major Problems: How to Choose a Major Under Pressure,» *Columbia Daily Spectator*, April 21, 2016; Leighann Camarero, «When It Comes to Choosing a Major, College Students Feel the Pressure,» WAMC Northeast Public Radio, April 4, 2013, <https://www.wamc.org/post/when-it-comes-choosing-major-college-students-feel-pressure>; Editorial Board, «Do Parentals Pressure Career Choices?,» *Ledger*, November 14, 2018; Sonu Kumari Singh, «Academic and Psychological

- Consequences of Imposed Career Choices,» master's thesis, National Institute of Technology, Rourkela, India, May 2015, <https://core.ac.uk/download/pdf/80147549.pdf>.
- ⁴ Rachel Simmons, «Perfectionism Among Teens Is Rampant (and We're Not Helping),» *Washington Post*, January 25, 2018; Thomas Curran and Andrew P. Hill, «Perfectionism Is Increasing Over Time: A Meta-Analysis of Birth Cohort Differences from 1989 to 2016,» *Psychological Bulletin* 145, no. 4 (2019): 410–429.
- ⁵ Alexandra Morgan Gruber, «No Place to Grow Up,» May 19, 2015, United States Finance Committee, <https://www.finance.senate.gov/imo/media/doc/Gruber%20Testimony.pdf>.
- ⁶ «Tuition Waivers by State,» University of Washington, <https://depts.washington.edu/fostered/tuition-waivers-state>.
- ⁷ David Eddie et al., «From Working on Recovery to Working in Recovery,» *Journal of Substance Abuse and Treatment* 113 (June 2020).
- ⁸ «The Professional and Technical Workforce: By the Numbers,» AFL–CIO Department for Professional Employees, September 27, 2021, <https://www.dpeaflcio.org/factsheets/the-professional-and-technical-workforce-by-the-numbers>; David J. Deming, «The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market,» *Quarterly Journal of Economics* 132, no. 4 (November 2017): 1593–1640; J. D. Mayer, R. D. Roberts, and S. R. Barsade, «Human Abilities: Emotional Intelligence,» *Annual Review of Psychology* 59 (2008): 507–536; *The Future of Jobs* (Geneva: World Economic Forum, January 2016), http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.
- ⁹ Цит. по: William Fifield, «Pablo Picasso: A Composite Interview,» *Paris Review* 32 (summer-fall 1964).
- ¹⁰ Цит. по: Nicole Krueger, «Preparing Students for Jobs That Don't Exist,» ISTE, August 31, 2021, <https://www.iste.org/explore/ISTE-blog/Preparing-students-for-jobs-that-don%27t-exist>.
- ¹¹ Цит. по: «The Future of Jobs and Jobs Training,» Pew Research Center, May 3, 2017, <https://www.pewresearch.org/internet/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training/>; National Academies of Science, Engineering, and Medicine, *Information Technology and the U. S. Workforce* (Washington, DC: National Academies Press, 2017), <https://www.nap.edu/read/24649/chapter/1>.
- ¹² Annamaria Lusardi and Olivia S. Mitchell, «The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence,» *Journal of Economic Literature* 52, no. 1 (2014): 5–44; Meredith Cicerchia and Chris Freeman, «How Common Is Functional Illiteracy?,» Touch-type Read and Spell, <https://www.readandspell.com/functionalilliteracy>.
- ¹³ Цит. по: Byron Pitts, «Battling the Scourge of Illiteracy,» CBS News, October 4, 2009, <https://www.cbsnews.com/news/battling-the-scurge-of-illiteracy/>.
- ¹⁴ Daniel Lattier, «32 Million U. S. Adults Are 'Functionally Illiterate'. . . What Does That Even Mean?,» Intellectual Takeout, August 26, 2015, <https://www.intellectualtakeout.org/blog/32-million-us-adults-are-functionally-illiterate-what-does-even-mean/>; «National Assessment of Adult Literacy (NAAL),» National Center for Education Statistics, <https://nces.ed.gov/naal/>; «Program for the International Assessment of Adult Competencies,» National Center for Education Statistics, <https://nces.ed.gov/surveys/piaac/>; «Survey of Adult Skills,» OECD, <https://www.oecd.org/skills/piaac/>.
- ¹⁵ «Which Countries Are Best at English as a Second Language?,» World Economic Forum, November 2019, <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/>

countries-that-speak-english-as-a-second-language. См. также: Mauro F. Guillén, «The Real Reasons to Support Language Study», *Chronicle of Higher Education*, July 27, 2009, <https://www.chronicle.com/article/the-real-reasons-to-support-language-study/>.

ГЛАВА 5

- ¹ Stacy Rapacon, «Career Change Is the New Normal of Working», CNBC, April 27, 2016, <https://www.cnn.com/2016/04/26/career-change-is-the-new-normal-of-working.html>; Helen Barrett, «Plan for Five Careers in a Lifetime», *Financial Times*, September 5, 2017.
- ² «Number of Jobs, Labor Market Experience, Marital Status, and Health», Bureau of Labor Statistics, August 31, 2021, <https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>; «Average Time Spent with One Employer in European Countries 2020», Statista, August 4, 2021, <https://www.statista.com/statistics/1209552/average-time-spent-with-one-employer-in-europe/>.
- ³ Andrew J. Chapin, «Forget Robots, Blockchain Technology May Be the Real Threat to Your Job», *Observer*, November 18, 2018, <https://observer.com/2018/11/blockchain-smart-contracts-middle-management-jobs/>; «Resoundingly Human: Robots on the Job — What's the Real Impact for Their Human Counterparts?», Knowledge at Wharton, November 6, 2020, <https://ai.wharton.upenn.edu/news-stories/resoundingly-human-robots-on-the-job-whats-the-real-impact-for-their-human-counterparts/>; Joe McKendrick, «It's Managers, Not Workers, Who Are Losing Jobs to AI and Robots, Study Shows», *Forbes*, November 15, 2020, <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2020/11/15/its-managers-not-workers-who-are-losing-jobs-to-ai-and-robots-study-shows/?sh=22fd3ce520d5>; *Technology and the Future of the Government Workforce* (Waldorf, Germany: SAP, 2020), <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/tech-future-government-workforce.pdf>; «The Future of Public Service», Deloitte, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/future-of-public-service.html>.
- ⁴ «The Future of Jobs and Jobs Training», Pew Research Center, May 3, 2017, <https://www.pewresearch.org/internet/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training/>; Emma Jacobs and Aimee Keane, «Career Changers: Cracking It as a Coder», *Financial Times*, August 30, 2018, <https://www.ft.com/content/lee55290-963e>; Your 20s and 30s, BBC News, April 27, 2019, <https://www.bbc.com/news/newsbeat-48077012>.
- ⁵ «Managing the Multigenerational Workplace», January 1, 2014, Future of Work Hub, <https://www.futureofworkhub.info/allcontent/2014/1/1/managing-the-multigenerational-workplace>; Caroline Ngonyo Njoroge and Rashad Yazdanifard, «The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace», *Global Journal of Management and Business Research* 14, no. 3 (2014); Eddy S. Ng and Emma Parry, «Multigenerational Research in Human Resource Management», in *Review in Personnel and Human Resources Management* (Bingley, England: Emerald, 2016), 1–41; «The Hartford's Reverse Mentoring Program», *Profiles in Diversity Journal*, July 1, 2013, <https://diversityjournal.com/11474-the-hartfords-reverse-mentoring-program/>; Carol Hymowitz, «The Tricky Task of Managing the New, Multigenerational Workplace», *Wall Street Journal*, August 12, 2018; David Mallon, Yves Van Durme, and Maren Hauptmann, «The Postgenerational Workforce: From Millennials to Perennials», Deloitte, May 15, 2020,

- <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multigenerational-workforce.html>; «The Perennial Mindset in the Era of Ageless with Gina Pell and Susan Hoffman,» Arts Research Center, University of California, Berkeley, <https://arts.berkeley.edu/the-perennial-mindset-in-the-era-of-ageless-with-gina-pell-and-susan-hoffman/>; Lindsey Pollak, *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace* (New York: Harper Business, 2019).
- ⁶ «China Focus: Silver-Haired Students Rise Against Population Ageing,» XinhuaNet, May 8, 2017, http://www.xinhuanet.com/english/2017-05/08/c_136266199.htm; Neha Thirani Bagri, «China's Seniors Are Lining up to Go Back to College,» Quartz, May 9, 2017, <https://qz.com/978805/chinas-seniors-are-lining-up-to-go-back-to-college/>; *Tech and the Modern Grandparent* (Washington, DC: AARP, 2019), https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/life-leisure/2019/aarp-grandparenting-study-technology-fact-sheet.doi.10.26419-2Fres.00289.016.pdf; Peter Rinderud, «Seniors and Technology During Covid-19,» Ericsson, January 26, 2021, <https://www.ericsson.com/en/blog/2021/1/seniors-and-technology-during-covid>; Laurie Quinn, «Going Back to College After 50: The New Normal?,» *Forbes*, July 1, 2018; Jacob Share, «Career Changes After 40: True Stories of Real People Who Succeeded,» JobMob, April 4, 2019, <https://jobmob.co.il/blog/career-changes-after-40-success-stories/>; «Is It Too Late to Become a Doctor? Not According to Today's Medical Students,» St. George's University Medical School, May 20, 2021, <https://www.sgu.edu/blog/medical/becoming-a-doctor-later-in-life/>.
- ⁷ «Most Millennials Resist the 'Millennial' Label,» Pew Research Center, September 3, 2015, <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/most-millennials-resist-the-millennial-label/>.
- ⁸ Цит. по: Carol Hymowitz, «The Tricky Task of Managing the New, Multigenerational Workplace,» *Wall Street Journal*, August 12, 2018. См. также: Peter Cappelli and Bill Novelli, *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2010).
- ⁹ Цит. по: «Company Culture and the Multigenerational Workforce,» Built In, May 10, 2021, <https://builtin.com/company-culture/multigenerational-workforce>.

ГЛАВА 6

- ¹ Don Ezra, «#56 Interviews about Retirement,» *Life After FullTime Work* (blog), 2017, <https://donezra.com/56-interviews-about-retirement/>.
- ² Eric Brotman, «Why Retirement Is a Bad Idea Financially and Psychologically,» *Forbes*, June 30, 2020, <https://www.forbes.com/sites/ericbrotman/2020/06/30/why-retirement-is-a-bad-idea-financially-and-psychologically/?sh=4cbc5ce53c76>.
- ³ Iris van der Heide et al., «Is Retirement Good for Your Health? A Systematic Review of Longitudinal Studies,» *Academic BMC Public Health* 13, no. 1 (2013): 1–22; Elizabeth Mokyr Horner et al., «The Impact of Retirement on Health,» *MBC Health Services Research* 16 (2016): 1–9; Ranu Sewdas, «Association Between Retirement and Mortality: Working Longer, Living Longer?,» *Journal of Epidemiology and Community Health* 74 (2020): 473–480; *Living in the Covid19 Pandemic: The Health, Finances, and Retirement Prospects of Four Generations* (Cedar Rapids, IA: Transamerica Center for Retirement Studies, August 2021),

- https://transamericacenter.org/docs/default-source/retirement-survey-of-workers/tcrs2021_sr_four-generations-living-in-a-pandemic.pdf.
- 4 «American Time Use Survey,» Bureau of Labor Statistics, <https://www.bls.gov/TUS/CHARTS/OLDER.HTM>; Jasmin Collier, «Excessive Daily TV at Older Age Tied to Poorer Memory,» *Medical News Today*, March 1, 2019, <https://www.medicalnewstoday.com/articles/324598>; Gretchen Livingston, «Americans 60 and Older Are Spending More Time in Front of Their Screens Than a Decade Ago,» Pew Research Center, June 18, 2019, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/06/18/americans-60-and-older-are-spending-more-time-in-front-of-their-screens-than-a-decade-ago/>; AJ Dellinger, «How the Elderly Spend Their Time with Screens,» *Mic*, August 15, 2019, <https://www.mic.com/life/screen-time-is-higher-for-the-elderly-than-younger-people-new-data-reports-18660210>; Edward C. Baig, «Worried About Increased Screen Time? Think About Its Quality,» AARP, April 6, 2020, <https://www.aarp.org/home-family/personal-technology/info-2020/increased-screen-time.html>; Katharine G. Abraham and Susan N. Houseman, «Policies to Improve Workforce Services for Older Americans,» Economic Studies at Brookings, November 2020, <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/11/ES-11.19.20-Abraham-Houseman.pdf>.
 - 5 «At 54, China's Average Retirement Age Is Too Low,» *Economist*, June 24, 2021; Kasper Lippert-Rasmussen, «The EU and Age Discrimination: Abolishing Mandatory Retirement!,» *Twelve Stars*, March 7, 2019, <https://www.twelvestars.eu/post/kasper-lippert-rasmussen>.
 - 6 William R. Emmons, «Older Workers Accounted for All Net Employment Growth in Past 20 Years,» Federal Reserve Bank of St. Louis, February 1, 2021, <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2021/february/older-workers-accounted-all-net-employment-growth>; Jo Ann Jenkins, «It's Time to Rethink Aging and Retirement, AARP's Jenkins Says,» *Barron's*, May 17, 2021; Nicole Maestas, «Back to Work: Expectations and Realizations of Work after Retirement,» *Journal of Human Resources* 45, no. 3 (summer 2010): 718–748; Nicole Maestas, «Why Are People Unretiring?,» *Retirement Wisdom*, August 2, 2018, <https://www.retirementwisdom.com/podcasts/why-are-people-unretiring-nicole-maestas/>.
 - 7 Sherry E. Sullivan and Adram Al Ariss, «Employment After Retirement: A Review Framework for Future Research,» *Journal of Management* 45, no. 1 (January 2019): 262–284; Zaria Gorvett, «What If We Have to Work Until We're 100?,» *BBC*, July 16, 2018, <https://www.bbc.com/worklife/article/20180710-whats-it-like-working-past-your-100th-birthday>.
 - 8 Lisa Michaels, «How Is Workplace Technology Supporting an Ageing Workforce,» *DiversityQ*, August 7, 2020, <https://diversityq.com/how-is-workplace-technology-supporting-an-ageing-workforce-1509859/>; Kerry Hannon, «5 Reasons Working from Home Benefits Older Workers — and Their Employers,» AARP, June 9, 2020, <https://www.aarp.org/work/working-at-50-plus/info-2020/telework-benefits.html>; Caitlin Powell, «Older People Who Work from Home More Likely to Stay in the Workforce, ONS Finds,» *People Management*, August 31, 2021, <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/older-people-work-from-home-more-likely-stay-workforce-ons#gref>.
 - 9 Eileen Applebaum, Arne Kalleberg, and Hye Jin Rho, «Nonstandard Work Arrangements and Older Americans, 2005–2017,» Economic Policy Institute, February 28, 2019, <https://www.epi.org/publication/nonstandard-work-arrangements-and-older-americans-2005-2017/>;

«UK's Gig Economy Workforce Has Doubled Since 2016,» TUC, June 28, 2019, <https://www.tuc.org.uk/news/uks-gig-economy-workforce-has-doubled-2016-tuc-and-feps-backed-research-shows>; Damjan Jugovic Spajic, «The Future of Employment: 30 Telling Gig Economy Statistics,» SmallBizGenius, May 26, 2021, <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/gig-economy-statistics/#gref>; Andrew Fennell, «Gig Economy Statistics UK,» StandOutCV, January 2022, <https://standout-cv.com/gig-economy-statistics-uk>; Elaine Pofeldt, «Why Older Workers Are Embracing the Gig Economy,» *Forbes*, August 30, 2017, <https://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2017/08/30/why-older-workers-are-embracing-the-gig-economy/?sh=193903aa42ce>; Leonardo Castañeda, «Boomers, Not Millennials, May Be the Most Active Generation in the Gig Economy,» *Mercury News*, June 28, 2019.

- ¹⁰ Brett Arends, «How the Covid Crisis Is Making Retirement Inequality Worse,» MarketWatch, September 11, 2021, <https://www.marketwatch.com/story/how-the-covid-crisis-is-making-retirement-inequality-worse-11631201005>; Owen Davis et al., «The Pandemic Retirement Surge Increased Retirement Inequality,» Schwartz Center for Economic Policy Analysis, June 1, 2021, <https://www.economicpolicyresearch.org/jobs-report/the-pandemic-retirement-surge-increased-retirement-inequality>; Mark Miller, «America's Retirement Race Gap, and Ideas for Closing It,» *New York Times*, August 14, 2020.

ГЛАВА 7

- ¹ Richard Venturi, «Inherited Wealth in Greying Societies,» *France Stratégie*, July 6, 2017, <https://www.strategie.gouv.fr/english-articles/inherited-wealth-greying-societies>; Amy Feldman, «When Longevity Upends Trusts,» *Forbes*, November 29, 2014; Amy Fontinelle, «Why Millennials Should Not Rely on an Inheritance,» MassMutual, July 28, 2020, <https://blog.massmutual.com/post/why-millennials-should-not-rely-on-an-inheritance>; «Survey of Consumer Finances (SCF),» Board of Governors of the Federal Reserve System, <https://www.federalreserve.gov/econres/aboutscf.htm>; Will Kenton, «Average Inheritance: How Much Are Retirees Leaving to Heirs?,» NewRetirement, June 29, 2020, <https://www.newretirement.com/retirement/average-inheritance-how-much-are-retirees-leaving-to-heirs/>; Nicolas Gattig, «'Inheritance Mother': Tackling Taboo of Caring for Elderly Parents,» *Japan Times*, August 12, 2017; «Ameriprise Study: Family Financial Discussions Go Smoother Than Anticipated, but Unrealistic Inheritance Expectations Persist,» BusinessWire, March 15, 2017, <https://www.businesswire.com/news/home/20170315005007/en/Ameriprise-Study-Family-Financial-Discussions-Go-Smoother-Than-Anticipated-But-Unrealistic-Inheritance-Expectations-Persist>; «Despite Good Intentions, Millennials and Gen Z Are Demonstrating Unrealistic Expectations About Their Financial Futures,» BusinessWire, August 13, 2018, <https://www.businesswire.com/news/home/20180813005101/en/Despite-Good-Intentions-Millennials-and-Gen-Z-Are-Demonstrating-Unrealistic-Expectations-About-Their-Financial-Futures>; «Over-Optimistic UK Adults Overestimating Their Inheritance,» Just, <https://www.wearejust.co.uk/waj-archive/ARCHIVED-my-home-my-future/ARCHIVED-inheritance-expectations/>; «Millennials 'Misjudging Inheritance Windfall,» *Week*, May 10, 2019; Gail Johnson, «Nearly Half of Canadians Are Banking on an Inheritance to Meet Their Financial Goals. What Are the Dangers?,»

- Globe and Mail*, October 22, 2019; Edward Jones, «Canadians Are Banking on an Inheritance as Many Struggle to Meet Their Financial Goals,» Newswire Canada, September 30, 2019, <https://www.newswire.ca/news-releases/edward-jones-survey-canadians-are-banking-on-an-inheritance-as-many-struggle-to-meet-their-financial-goals-834230408.html>; Mary R. Tomlinson, «Gen Y Housing Aspirations Could Depend on a Housing Inheritance,» Future Justice issue paper, <https://www.futurejustice.com.au/reports/pdf/GenY-Housing-Inheritance-issue-paper.pdf>; «The Inheritance Expectation,» Eldernet, October 12, 2021, <https://www.eldernet.co.nz/gazette/the-inheritance-expectation-experts-say-spend-it-while-you-can/>; Jay Zagorsky, «Do People Save or Spend Their Inheritances? Understanding What Happens to Inherited Wealth,» *Journal of Family and Economic Issues* 34, no. 1 (March 2013): 64–76.
- ² Misa Izuhara, «Care and Inheritance: Japanese and English Perspectives on the ‘Generational Contract,» *Ageing & Society* 22, no. 1 (January 2002): 61–77; Yun Sheng, «Little Emperors,» *London Review of Books* 38, no. 10 (May 19, 2016); Christina Zhou, «One-Child Policy: A Look Inside the Struggles and Benefits of China’s ‘Little Emperor’ Generation,» ABC News Australia, February 3, 2018, <https://www.abc.net.au/news/2018-02-03/the-struggles-and-benefits-of-chinas-little-emperor-generation/9323300>; Tanza Loudonback, «The Typical American Heir Is Now a Middle-Class 50-Something Who Puts the Money Toward Retirement,» Business Insider, November 21, 2019, <https://www.businessinsider.com/personal-finance/older-americans-get-more-inheritances-use-for-retirement-2019-11>.
 - ³ Joyce Lee and Keekyoung Yang, «Samsung’s Lee Family to Pay More Than \$10.8 Bln Inheritance Tax,» Reuters, April 28, 2021, <https://www.reuters.com/business/samsungs-lee-family-pay-more-than-12-trln-won-inheritance-taxes-2021-04-28/>; Choe Sang-Hun, «An Inheritance Tax Bill You ‘Can’t Fathom’: \$10.8 Billion,» *New York Times*, April 28, 2021; Bae Hyunjung, «Samsung Estate Sparks Debate on Inheritance Tax,» *Korea Herald*, May 11, 2021.
 - ⁴ *Inheritance Taxation in OECD Countries* (Paris: OECD, 2021), 74–75; Facundo Alvaredo, Bertrand Garbinti, and Thomas Piketty, «On the Share of Inheritance in Aggregate Wealth: Europe and the USA, 1900–2010,» *Economica* 84, no. 334 (April 2017): 239–260; Mikael Elinder, Oscar Erixson, and Daneil Waldenstrom, «Inheritance and Wealth Inequality: Evidence from Population Registers,» *Journal of Public Economics* 165 (September 2018): 17–30; Meredith Haggerty, «The Impact of Inheritance,» Vox, March 23, 2021, <https://www.vox.com/the-highlight/22320272/inheritance-money-wealth-transfer-estate-tax>; «Inheritance for All,» Friedrich Ebert Stiftung, March 31, 2020, <https://www.ips-journal.eu/interviews/inheritance-for-all-4207/>; Eric Levitz, «Will ‘the Great Wealth Transfer’ Trigger a Millennial Civil War?,» *New York*, July 18, 2021, <https://nymag.com/intelligencer/2021/07/will-the-great-wealth-transfer-spark-a-millennial-civil-war.html>.
 - ⁵ Gretchen Livingston, «The Demographics of Remarriage,» Pew Research Center, November 14, 2014, <https://www.pewresearch.org/social-trends/2014/11/14/chapter-2-the-demographics-of-remarriage/>; Sarah O’Brien, «Remarried After Having Kids? Here Are Tips to Avoid Accidentally Disinheriting Them,» CNBC, January 17, 2019, <https://www.cnbc.com/2019/01/17/estate-planning-for-second-marriages-when-you-have-kids.html>; Jamie M. Lewis and Rose M. Kreider, «Remarriage in the United States,» United States Census Bureau Report Number ACS-30, March 10, 2015, <https://www.census.gov/library/>

publications/2015/acs/acs-30.html; Tammy La Gorce, «When Your Parents Remarry, Everyone Is Happy, Right?», *New York Times*, March 22, 2018.

- ⁶ Suzanne McGee and Heidi Moore, «Women's Rights and Their Money: A Timeline from Cleopatra to Lilly Ledbetter», *Guardian*, August 11, 2014; «Women, Business, and the Law Database», World Bank, <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>; Pooneh Baghai et al., «Women as the Next Wave of Growth in US Wealth Management», McKinsey, July 29, 2020, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/women-as-the-next-wave-of-growth-in-us-wealth-management>; «Women's Wealth 2030: Parity, Power, and Purpose», UBS, March 8, 2021, <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/women/2021/women-wealth-parity-power-purpose.html>; «How Women's Wealth Is Driving Economic Change», Barclays, March 6, 2020, <https://privatebank.barclays.com/news-and-insights/womens-rising-wealth/>; «The Face of Wealth and Legacy: How Women Are Redefining Wealth, Giving, and Legacy Planning», RBC Wealth Management, <https://www.rbcwealthmanagement.com/gb/en/research-insights/the-new-face-of-wealth-and-legacy-how-women-are-redefining-wealth-giving-and-legacy-planning/detail/>; Warren Lewis, «Majority of Women Planning on Leaving an Inheritance Unlikely to Seek Advice», *Financial Reporter*, October 5, 2021, <https://www.financial-reporter.co.uk/finance-news/majority-of-women-planning-on-leaving-an-inheritance-unlikely-to-seek-financial-advice.html>; Tanita Jamil, «The Inheritance Challenge Facing Women in the Sandwich Generation», St. James's Place, January 7, 2021, <https://www.sjp.co.uk/news/how-to-manage-inheritance>; «\$8.5 Billion Inheritance Skipping a Generation Every Year», *One Family*, August 7, 2019, <https://www.onefamily.com/our-story/media-centre/2019/8-5-billion-inheritance-skipping-a-generation-every-year/>.

ГЛАВА 8

- ¹ Carley Fortune, «The Career Advice I Wish I Got Before Having a Baby», *Refinery29*, July 23, 2020, <https://www.refinery29.com/en-gb/2020/07/9929316/career-advice-for-new-mothers>; Richard Cohen, «The Clock Is Ticking for the Career Woman», *Washington Post*, March 16, 1978; Moira Weigel, «The Foul Reign of the Biological Clock», *Guardian*, May 10, 2016; Quoc Trung Bui and Claire Cain Miller, «The Age That Women Have Babies: How a Gap Divides America», *New York Times*, August 4, 2018; Melinda Mills et al., «Why Do People Postpone Parenthood?», *Human Reproduction Update* 17, no. 6 (November–December 2011): 848–860.
- ² Sharon Mavin, «Women's Career in Theory and Practice: Time for Change?», *Women in Management Review* 16, no. 4 (2011): 183–192; Patrick Ishizuka and Kelly Musick, «Occupational Inflexibility and Women's Employment During the Transition to Parenthood», *Demography* 58, no. 4 (2021): 1249–1274.
- ³ «Women More Likely to Be Stressed Than Men», *Priory*, <https://www.priorygroup.com/blog/why-are-stress-levels-among-women-50-higher-than-men>; Nancy Beauregard et al., «Gendered Pathways to Burnout: Results from the SALVEO Study», *Annals of Work Exposures and Health* 2, no. 4 (May 2018): 426–437; «For Mothers in the Workplace, a Year (and Counting) Like No Other», McKinsey, May 5, 2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/for-mothers-in-the-workplace-a-year-and-counting-like-no-other>.

- ⁴ Shelley Zalis, «The Motherhood Penalty: Why We're Losing Our Best Talent to Car-giving,» *Forbes*, February 22, 2019; *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle* (Paris: OECD, 2017), рисунки 12.3, 12.4, 12.5; Henrik Kleven, Camille Landaïs, and Jakob Egholt Sogaard, «Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark,» National Bureau of Economic Research, working paper 24219; Claire Cain Miller, «The Motherhood Pen-alty vs. the Fatherhood Bonus,» *New York Times*, September 6, 2014; Katja Möhring, «Is There a Motherhood Penalty in Retirement Income in Europe?,» *Ageing & Society* 38, no. 2 (December 2018): 2560–2589; M. Gough and M. Noonan, «A Review of the Moth-erhood Wage Penalty in the United States,» *Sociology Compass* 7, no. 4 (2013): 328–342; M. J. Budig and P. England, «The Wage Penalty for Motherhood,» *American Sociological Review* 66 (2001): 204–225; M. J. Budig, J. Misra, and I. Boeckmann, «The Motherhood Pen-alty in Cross-National Perspective: The Importance of Work-Family Policies and Cultural Attitudes,» *Social Politics: Inter national Studies in Gender, State & Society* 19, no. 2 (2012): 163–193; *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*, figure 13.14; Gann, «6 Women»; Joan R. Kahn, Javier Garcia-Manglano, and Suzanne M. Bianchi, «The Motherhood Pen-alty at Midlife,» *Journal of Marriage & Family* 76, no. 1 (February 2014): 56–72.
- ⁵ Jen Gann, «6 Women on How They've Been Treated at Work After Having Kids,» *New York*, June 13, 2018.
- ⁶ Melinda Mills, «Why Do People Postpone Parenthood?»
- ⁷ Felice N. Schwartz, «Management Women and the New Facts of Life,» *Harvard Business Review*, January–February 1989; Tamar Lewin, «'Mommy Career Track' Sets Off a Furor,» *New York Times*, March 8, 1989; Lisa Endlich Heffernan, «Want to Keep Mothers in the Workforce? Make It Possible for Them to Stay,» *Vox*, May 7, 2015, <https://www.vox.com/2015/5/4/8523753/mommy-track>; Cathy Barrera, «The Economics of the 'Mommy Track' Explain Why Parental Leave Isn't Enough,» *Quartz*, February 6, 2018, <https://qz.com/work/1189295/the-economics-of-the-mommy-track-explain-why-offering-parental-leave-isnt-enough/>.
- ⁸ Courtney Pellegrino, «The Lived Experiences of Teenage Mothers That Foster Resil-ency,» doctor of education thesis, Northeastern University, Boston, MA, August 2014, <https://repository.library.northeastern.edu/files/neu:336610/fulltext.pdf>; «Reproductive Health: Teen Pregnancy,» Centers for Disease Control and Prevention, November 15, 2021, <https://www.cdc.gov/teenpregnancy/about/index.htm>.
- ⁹ «Trends in Teen Pregnancies and Childbearing,» U. S. Department of Health & Human Services, <https://opa.hhs.gov/adolescent-health/reproductive-health-and-teen-pregnancy/trends-teen-pregnancy-and-childbearing>; «Early Childbearing,» UNICEF, May 2021, <https://data.unicef.org/topic/child-health/adolescent-health/>; Josephine Nabugoomu, Gloria K. Seruwagi, and Rhoa Hanning, «What Can Be Done to Reduce the Prevalence of Teen Pregnancy in Rural Eastern Uganda?,» *Reproductive Health* 17, no. 134 (2020); Nana Yaa Konadu Gyesaw and Augustine Ankomah, «Experiences of Pregnancy and Motherhood Among Teenage Mothers in a Suburb of Accra, Ghana,» *International Journal of Women's Health* 5 (2013): 773–780; «National Single Parent Day,» U. S. Bureau of the Census, <https://www.census.gov/newsroom/stories/single-parent-day.html>.
- ¹⁰ Eric Breier, «From Teen Mom to College Graduate,» California State University at San Marcos, May 8, 2017, <https://news.csusm.edu/from-teen-mom-to-college-graduate/>.

- ¹¹ Andrew J. Hostetler, Stephen Sweet, and Phyllis Moen, «Gendered Career Paths: A Life Course Perspective on Returning to School,» *Sex Roles* 56 (2007): 85–103; Amy B. Valente, «Back on the Career Path: A Qualitative Study of Employment Transitions for Women Who Take a Career Break and Their ReEntry Experiences,» doctoral thesis, Northeastern University, Boston, MA, December 2019, <https://repository.library.northeastern.edu/files/neu:m044ww78b/fulltext.pdf>; Zoe May Simpson, «The Return of Teen Mothers to the Formal School System,» doctoral thesis, University of Sheffield, August 2010, <https://etheses.whiterose.ac.uk/14998/1/555516.pdf>; Linnea Lynne Watson, «Educational Resiliency in Teen Mothers,» doctoral dissertation, University of Northern Colorado, Greeley, CO, January 12, 2014, <https://digscholarship.unco.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1272&context=dissertations>; Zarina Chogan and Malose Langa, «Teenage Mothers Talk About Their Experience of Teenage Motherhood,» *Agenda: Empowering Women for Gender Equity* 25, no. 3 (2011): 87–95; «10 Teen Pregnancy Quotes,» Texas Adoption Center, December 12, 2019, <https://www.texasadoptioncenter.org/blog/teen-pregnancy-quotes/>.
- ¹² Katie Martin, «When Women Choose Children Over a Career,» *Atlantic*, December 19, 2016, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2016/12/opting-out/500018/>.
- ¹³ Marianne Cooper, «Mothers' Careers Are at Extraordinary Risk Right Now,» *Atlantic*, October 1, 2020, <https://www.theatlantic.com/family/archive/2020/10/pandemic-amplifying-bias-against-working-mothers/616565/>; Michelle Fox, «Men Have Been Promoted 3 Times More Than Women During the Pandemic, Study Finds,» CNBC, October 13, 2020, <https://www.cnbc.com/2020/10/13/pandemic-fallout-men-got-3-times-more-promotions-than-women.html>; Caitlin Powell, «Could Working from Home Stall Women's Careers?,» *People Management*, November 15, 2021, <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/could-working-from-home-stall-womens-careers#gref>.

ГЛАВА 9

- ¹ «Marketing to People Based on Their 'Generation' Will Ultimately Fail,» Dragonfly Marketing, <https://dragonflymarketing.com.au/marketing-people-based-generation-will-ultimately-fail/>; Laura Slattery, «Advertisers' Portrayal of Older People Isn't Just Alienating, It's Self-Defeating,» *Irish Times*, October 25, 2021; Sonya Matejko, «How to Bridge the Age Gap in Marketing,» *Forbes*, October 15, 2021; Alexandra Pastore, «Blurring the Lines for Multigenerational Appeal,» WWD, January 7, 2021, <https://wwd.com/business-news/business-features/multigenerational-appeal-1234690602/>.
- ² Jeff J. Butler, «Where Did the Avocado Toast Millennial Stereotype Come From?,» April 12, 2019, <https://jeffjbutler.com/2019/04/12/where-did-the-avocado-toast-millennial-stereotype-come-from/>; Ash Collyer, «Generational Stereotypes Are 'Insulting, Recycled and Not True,» Rhino Interiors Group, June 12, 2018, <https://www.rhinooffice.co.uk/blog/generational-stereotypes>; Tom Wolfe, «The 'Me' Decade and the Third Great Awakening,» *New York*, April, 82008; Jean Twenge, «Millennials: the Me Me Me Generation,» *Time*, May 20, 2013.
- ³ Stéphane P. Francioli and Michael S. North, «Youngism: The Content, Causes, and Consequences of Prejudices Toward Younger Adults,» *Journal of Experimental Psychology: General* 150, no. 12 (2021): 2591–2612; «The Whys and Hows of Generations Research,» Pew

- Research Center, September 3, 2015, <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>; A. Bell and K. Jones, «The Impossibility of Separating Age, Period and Cohort Effects,» *Social Science & Medicine* 93 (2013): 163–165; Stacy M. Campbell et al., «Fuzzy but Useful Constructs: Making Sense of the Differences Between Generations,» *Work, Aging and Retirement* 3, no. 2 (April 2017): 130–139; P.J. Urwin and E. Parry, «The Evidence Base for Generational Differences: Where Do We Go from Here?,» WestminsterResearch, 2017, <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/f9124d9430b69b3df89f8a631919e4a56795e04cde20a95d33139865d2bcba21/200052/Generations%20paper%20for%20WAR%20v4%20241116.pdf>; Cort W. Rudolph et al., «Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward,» *Journal of Business and Psychology* 36 (2021): 945–967; Tamar Miller, «It's Time for the Fashion Industry to Stop Ignoring Older Women,» Swaay, June 22, 2020, <https://swaay.com/ageism-fashion-industry-older-women>; «Ageism in Marketing Is Not Only Harmful; It's Bad for Business,» *Forbes*, January 3, 2020; Patrick Coffee, «Age Discrimination Is the Biggest Hidden Bias in Advertising — and It's Gotten Worse During the Pandemic,» Business Insider, June 30, 2021, <https://www.businessinsider.com/the-ad-industrys-silent-battle-against-ageism-2021-6?r=US&IR=T>; Georganna Simpson, «L'Oréal and Vogue Challenge Beauty Perceptions After 50,» Campaign, <https://www.campaignlive.co.uk/article/loreal-vogue-challenge-beauty-perceptions-50/1587434>; Aimée McLaughlin, «Is Advertising Finally Addressing Its Age Problem?,» *CreativeReview*, November 9, 2021, <https://www.creativereview.co.uk/advertising-age-problem/>; «Ageism Is Rife in Marketing,» *Longevity*, August 12, 2021, <https://www.longevity.technology/ageism-is-rife-in-marketing/>.
- 4 Mari Shibata, «The Untapped Potential of the 'Longevity Economy,» BBC, October 10, 2019, <https://www.bbc.com/worklife/article/20190930-the-untapped-potential-of-the-longevity-economy>; Jeff Beer, «Why Marketing to Seniors Is So Terrible,» *Fast Company*, June 5, 2019; Robert Zniva and Wolfgang Weitzl, «It's Not How Old You Are but How You Are Old: A Review on Aging and Consumer Behavior,» *Management Review Quarterly* 66 (2016): 267–297; Pastore, «Blurring the Lines».
 - 5 Lindsay Dodgson, «TikTokers Are Dancing with Their Grandparents for Content, and It Could Help Curb the Pandemic of Loneliness Among Older People,» Insider, June 11, 2020, <https://www.insider.com/how-tiktok-brings-grandparents-and-grandchildren-together-2020-6>; Sydney Page, «Grandparents Are Dancing with Their Grandkids on TikTok. People Can't Get Enough,» *Washington Post*, May 14, 2020.
 - 6 «How 'Granfluencers' Are Shaking Up Social Media Representation and Influencer Marketing,» PR Daily, December 31, 2021, <https://www.prdaily.com/how-granfluencers-are-shaking-up-social-media-representation-and-influencer-marketing/>; «The Rise of the Granfluencer,» Social Standard, <https://www.sostandard.com/blogs/the-rise-of-the-granfluencer/>; Kantaro Komiya, «Grandparents Gone Viral,» Rest of World, <https://restofworld.org/2021/social-media-isnt-just-for-young-people/>; Kait Shea, «The Golden Age of Influence: Eight 'Granfluencers' Shaking Up Consumers' Social Media Feeds,» Event Marketer, March 28, 2022, <https://www.eventmarketer.com/article/social-media-granfluencers-eight-types/>; Carlo Pizzati, «Aging Influencers, Chinese Grandmas Are Social Media Hit,» World Crunch, September 3, 2021, <https://worldcrunch.com/culture-society/-aging-influencers-grandmas-in-china>.

- ⁷ «Celebrating Airbnb's 60+ Host Community,» Airbnb blog, <https://blog.airbnb.com/celebrating-airbnbs-60-host-community/>; «Airbnb Statistics, User Counts, Facts & News (2022),» DMR, <https://expandedramblings.com/index.php/airbnb-statistics/>; «Uber Revenue and Usage Statistics,» BuildFire, <https://buildfire.com/uber-statistics/>.
- ⁸ Scott McKenzie, «Nielsen: The Rise of Multigeneration Homes and the New Gatekeepers Within,» Drum, August 4, 2020, <https://www.thedrum.com/opinion/2020/08/04/nielsen-the-rise-multi-generation-homes-and-the-new-gatekeepers-within>; Sharon Vinderine, «Multigenerational Households Are Influencing North American Retail Trends,» *Entrepreneur*, November 6, 2018, <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/multigenerational-households-are-influencing-north-american/322144>.
- ⁹ Carol Kuruvilla, «'Iron Nun' Proves Youth Is Unlimited in Nike Ad,» HuffPost, August 15, 2016, https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/iron-nun-proves-youth-is-unlimited-in-nike-ad_n_57b209e4b0718404123f79; Miriam Tremelling, «The Iron Nun Inspires Us All in Nike's 'Unlimited Youth,» Campaign, August 23, 2016, <https://www.campaign-live.co.uk/article/iron-nun-inspires-us-nikes-unlimited-youth/1406682>.
- ¹⁰ «Mercedes-Benz 'Grow Up' Campaign: Tapping into an Urban Subculture,» Advertising + Marketing, April 18, 2018, <https://www.marketing-interactive.com/mercedes-benz-grow-up-campaign-tapping-into-an-urban-subculture>; «Your Shot: Diving Deeper Into Mercedes-Benz's Compelling 'Grow Up' Series,» Little Black Book, <https://www.lbbonline.com/news/your-shot-diving-deeper-into-mercedes-benzs-compelling-grow-up-series>.
- ¹¹ «CoverGirl Embraces Inclusivity in Their New Campaign by Droga5,» MPC, <https://archive.mpcadvertising.com/our-work/all/covergirl-i-am-what-i-make-up>; Ruby Boddington, «CoverGirl Releases Biggest Reinvention in Brand's 60-Year History: I Am What I Make Up,» It's Nice That, October 16, 2017, <https://www.itsnicethat.com/news/covergirl-i-am-what-i-make-up-graphic-design-161017>.
- ¹² Jessica Kriegel, «Why Marketing to Millennials and Other Generations Is Pointless,» *Forbes*, November 25, 2015; Heidi Zak, «How to Successfully Market One Product to Multiple Generations,» Medium, July 23, 2019, <https://medium.com/swlh/how-to-successfully-market-one-product-to-multiple-generations-7c23428d1lee>; Sam Bradley, «How Do You Solve a Problem Like. . . Ageism in the Marketing Business?,» Drum, June 1, 2021, <https://www.thedrum.com/news/2021/06/01/how-do-you-solve-problem-ageism-the-marketing-business>; Matthew Schwartz, «Finding the Common Threads Is Key for Generational Marketing,» ANA, June 23, 2020, <https://www.ana.net/blogs/show/id/mm-blog-2019-12-common-threads-for-generational-marketing>; «'Parentmorphosis' — Progressive's Latest Ad Campaign Reminds Us. . . We're All Becoming Our Parents,» UTA Social, March 29, 2017, <https://utasocial.wordpress.com/2017/03/29/parentmorphosis-progressives-latest-ad-campaign-reminds-us-were-all-becoming-our-parents/>; Paul Talbot, «How Marketers Can Engage with Different Generations,» *Forbes*, November 11, 2021.

ГЛАВА 10

- ¹ «80-Year-Old Japanese Man Yuichiro Mirua Becomes Oldest to Conquer Mount Everest,» *Independent*, May 23, 2013; Kara Goldfarb, «He Was the Oldest Man to Climb Mount Everest-10 Years Later He Beat His Own Record,» All That's Interesting, May 14, 2018, <https://>

- allthatsinteresting.com/yuichiro-miura. См. также: «About Miura Everest 2013 Project,» Miura Everest 2013, http://miura-everest2013.com/pdf/project_english_130322.pdf.
- ² Цит. по: Millard Dale Baughman, «*Teacher's Treasury of Stories for Every Occasion*» (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1958), 69.
- ³ Цит. по: <https://www.goodreads.com/quotes/861169-we-now-accept-the-fact-that-learning-is-a-lifelong>.
- ⁴ Цит. по: Kerry Hannon, «Forget 'OK, Boomer'—Workplaces of the Future Will Be Multigenerational,» MarketWatch, December 16, 2019, <https://www.marketwatch.com/story/forget-ok-boomer-workplaces-of-the-future-will-be-multigenerational-2019-12-16>.
- ⁵ Цит. по: Joe Kita, «Workplace Age Discrimination Still Flourishes in America,» AARP, December 30, 2019, <https://www.aarp.org/work/working-at-50-plus/info-2019/age-discrimination-in-america.html>.
- ⁶ Цит. по: Susan Ratcliffe, *Oxford Essential Quotations* (Oxford, England: Oxford University Press, 2016).
- ⁷ Цит. по: Sam Bradley, «How Do You Solve a Problem Like. . . Ageism in the Marketing Business?,» Drum, June 1, 2021, <https://www.thedrum.com/news/2021/06/01/how-do-you-solve-problem-ageism-the-marketing-business>.
- ⁸ https://nces.ed.gov/programs/digest/d21/tables/dt21_31l15.asp.
- ⁹ Natalie Oganessian, «Entertainment Executives See Return to Multi-Generational Viewing,» Yahoo! News, October 2, 2020, <https://www.yahoo.com/now/entertainment-executives-see-return-multi-201447044.html>.
- ¹⁰ Цит. по: *Global Report of Ageism* (New York: United Nations, 2021), 125, <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism>.
- ¹¹ David Neumark, «Strengthen Age Discrimination Protections to Help Confront the Challenge of Population Aging,» Brookings Institution, November 19, 2020, <https://www.brookings.edu/research/strengthen-age-discrimination-protections-to-help-confront-the-challenge-of-population-aging/>.
- ¹² <https://www.aarp.org/research/topics/economics/info-2019/multigenerational-work-mentorship.html>.
- ¹³ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/post-pandemic-talent-strategy-generations-in-the-workplace.html>.
- ¹⁴ Lisa Payne, «New Multigenerational Beauty Brand Targets Ages 19 to 99,» Stylus, <https://www.stylus.com/new-multigenerational-beauty-brand-targets-ages-19-to-99>.



Primavera

КЛУБНЫЙ ГОРОД НА РЕКЕ



АРХИТЕКТУРА
ВНЕ ПОКОЛЕНИЙ

PRIMAVERA.MOSCOW

Гильен Мауро
Вне поколений

Новые правила работы и жизни

Руководитель проекта Анна Туровская
Арт-директор Татевик Саркисян
Корректоры Виктория Костылёва, Елена Сербина, Евгения Якимова
Верстка Белла Руссо

Подписано в печать 09.09.2023. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная №1. Печать офсетная.
Объем 14,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина ПРО»
123007, г. Москва,
ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1
Тел. +7 (495) 980-53-54
e-mail: info@intlit.ru
www.альпинапро.рф

ООО «Альпина Паблицер»,
115093, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Замоскворечье,
ул. Щипок, д. 18, ком. 1; ОГРН 1027739552136

Знак информационной продукции
(Федеральный закон №436-ФЗ от 29.12.2010 г.2

18+